



(ร่างฉบับที่ 2)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
2556-2557

The 2013-2014 Education Criteria
for Performance Excellence

สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สารบัญ

	หน้า
เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ก
วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้	ง
กรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และโครงสร้าง	1
คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	4
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	5
บทนำ : โครงร่างองค์การ	5
1. การนำองค์การ	10
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	15
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	20
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	24
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	28
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	33
7. ผลลัพธ์	36
ระบบการให้คะแนน	42
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6	47
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7	48
แนวทางการตอบเกณฑ์ EdPEx	49
ค่านิยมหลักและแนวคิด	54
การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาปี 2552-2553	62
อภิธานศัพท์	66

เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx)

สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือยัง ท่านทราบได้อย่างไร มีอะไรที่สถาบันของท่านจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร

ในสถาบันของท่าน

เกณฑ์ EdPEx สร้างพลังให้สถาบันของท่าน ไม่ว่าจะมีความใด มีหลักสูตรและบริการประเภทใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้ของนักศึกษาดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่นๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้มีความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการ การตัดสินใจ บุคลากร ปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้ ช่วยให้ท่านสามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สถาบันของท่านอยู่ในตำแหน่งใด และต้องการมุ่งไปที่ใด เกณฑ์ช่วยให้ท่านมีเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมของสถาบัน

เกณฑ์ EdPEx เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานของสถาบัน ได้แก่

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้ช่วยให้สถาบันจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มผลผลิต และความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ท้ายที่สุดแล้วสถาบันของท่านจะรู้หน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

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

ในระดับประเทศ

เกณฑ์ EdPEx มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้านในการทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น

- เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น
- เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรและสถาบันต่างๆในประเทศ

- เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

ในระดับโลก

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

เกณฑ์ EdPEx มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์ EdPEx มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลักๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและตลาด องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ของสถาบันมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการและปรับใช้ให้เหมาะสมได้

เกณฑ์ EdPEx ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าท่านจะต้องมีโครงสร้างองค์การอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าสถาบันจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่นๆ เกณฑ์ไม่ได้ระบุให้สถาบันบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน และยอมให้สถาบันเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุด (เช่น Plan-Do-Study-Act [PDSA]) ลิขิตสมดุล (balanced scorecard) หรือศึกษาเกณฑ์การประกันคุณภาพด้วยตนเอง (accreditation self-studies)

เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

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

2. เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของสถาบัน เกณฑ์สนับสนุนให้สถาบันตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับสถาบัน และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของสถาบัน จึ้ขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดและประเภทของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์การ และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและห่วงโซ่อุปทาน (ดูรายละเอียดในหมวด 6) ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน

เกณฑ์มุ่งเน้นที่ความต้องการของสถาบันการศึกษา

เกณฑ์ EdPEx ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยตระหนักถึงความแตกต่างในด้านพันธุกรรม พฤติกรรม และหลักสูตรของสถาบันต่างๆ เกณฑ์นี้มองว่าผู้เรียนเป็นลูกค้าที่สำคัญ แต่ในขณะเดียวกันสถาบันอาจมีลูกค้ากลุ่มอื่น (เช่นผู้ปกครอง) ด้วย

แนวคิดความเป็นเลิศในเกณฑ์การศึกษานี้ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

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

เกณฑ์ EdPEx เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฯ (HA) ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ล้วนสร้างขึ้นมาจากอาศัยกรอบคำถาม 7 หมวด เช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรทุกประเภท การใช้กรอบเดียวกันในทุกภาคส่วนจะสนับสนุนให้มีความร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถาบันการศึกษาอาจพิจารณาข้อกำหนดของเกณฑ์ แตกต่างจากหน่วยงาน/ภาคส่วนอื่นๆ EdPEx จึงแปลงภาษาที่ใช้และแนวคิดหลักของภาคธุรกิจและการดำเนินการที่เป็นเลิศให้เป็นแนวคิดหลักที่มีความสำคัญเทียบเทียมกันเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา

เกณฑ์ EdPEx สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งสถาบัน

เกณฑ์ EdPEx สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งสถาบันจากตัววัดที่ได้มาจากระบบการของสถาบันที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องโดยลดความจำเป็นที่จะกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด ลดการรวมศูนย์ตัดสินใจ หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าสถาบันมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยังลึกละเอียดอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด (หน้า 54) โครงร่างองค์กร (หน้า 5) คำถามของเกณฑ์ (หน้า 10) และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 47,48) รวมทั้งการมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ ซึ่งความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีความเป็นพลวัตตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลาเมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอนคือ

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

3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้)
4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของสถาบัน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ)

เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้สถาบันทราบภาพคร่าวๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ 17 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ ตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ (แนวทางการให้คะแนน)

ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEX จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่นๆ และสามารถปรับใช้ได้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์การหลากหลายประเภท

คู่มือวิธีใช้เกณฑ์เล่มนี้ เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมว่าเกณฑ์ EdPEX สามารถช่วยให้ท่านชั้นนำสถาบันปรับปรุงผลการดำเนินการและมีผลลัพธ์ที่ยั่งยืน นอกเหนือจากนี้ การเข้าสู่เส้นทาง EdPEX หมายถึงท่านได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในความเพียรพยายามทำให้ประเทศไทยมีความเป็นเลิศด้านการศึกษา และสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

สถาบันจึงน่าจะใช้ประโยชน์จากเกณฑ์นี้ เพื่อมอบสิ่งที่ดีกว่าสำหรับทั้งผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น อาจารย์ บุคลากร ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รวมถึงประเทศชาติ

วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้

ไม่ว่าสถาบันของท่านจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก หรือเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรืออุดมศึกษา ท่านสามารถใช้เกณฑ์ EdPEX เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพจากการใช้เกณฑ์นี้ จะช่วยให้ท่านสามารถตัดสินใจได้ว่า ควรจะเริ่มต้นอย่างไร

หากองค์การของท่านอยู่ในภาคธุรกิจ/องค์กรไม่แสวงหากำไร หรือมีส่วนในการดูแลสุขภาพท่าน ควรจะใช้เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหรือเกณฑ์ด้านการดูแลสุขภาพมาประกอบ

หากสถาบันของท่านเพิ่งเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEX

- อ่านคำถามในโครงร่างองค์การอย่างรวดเร็ว (หน้า 5-9) เพื่อดูว่า สามารถตอบได้มากน้อยเพียงใด สถาบันอาจเริ่มต้นประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX ด้วยการปรึกษาหารือว่า ควรตอบคำถามดังกล่าวอย่างไร
- ศึกษาค่านิยมหลัก 11 ข้อของเกณฑ์ (หน้า 54) ค่านิยมดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในเกณฑ์นี้ และจะเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์การที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สถาบันอาจจะพิจารณาว่า มีค่านิยมหลักเหล่านี้มากน้อยเพียงใด และควรปรับปรุงประเด็นใดบ้าง

- **ตอบคำถามในหัวข้อทั้ง 17 ข้อ** เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของสถาบัน

ดูชื่อหมวด หัวข้อ และประเด็นเพื่อพิจารณา เพื่อให้เห็นเค้าโครงของระบบการบริหารจัดการ เพื่อผลการดำเนินการในภาพรวมสถาบันอาจลองพิจารณาว่า การจัดทำระบบการนำองค์การและการวัดผล การดำเนินการของตน ได้คำนึงถึงมิติต่างๆข้างต้นหรือไม่ ถ้าต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม ท่านสามารถอ่านคำถามที่ต่อจากหัวเรื่องนั้นๆ

ใช้เกณฑ์และเอกสารประกอบเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาผลการดำเนินการของสถาบัน ท่านสามารถใช้เนื้อหาในเอกสารฉบับนี้ หรือดูเพิ่มเติมที่ (<http://www.mua.go.th/users/bhes/edpex/> และ http://nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm) เพื่อเสริมความคิดในการปรับปรุงสถาบัน หรือช่วยให้คิดต่างหรืออาจได้แหล่งการอ้างอิงใหม่ ๆ ได้



กรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้าง

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ

ระบบการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดย่อยที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งอธิบายกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรทำได้

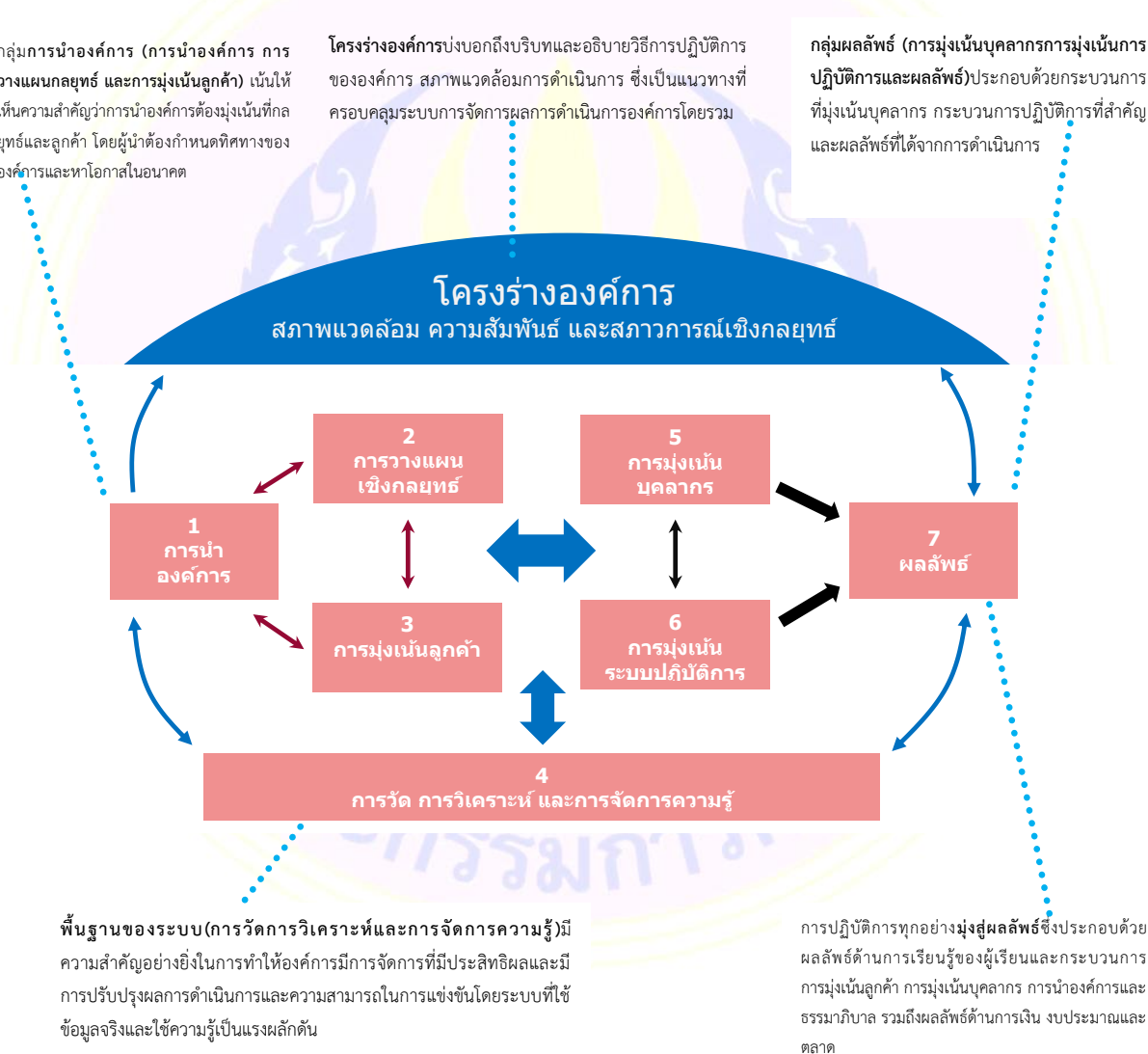
ลูกศรแนวนอนตรงกลางของภาพแสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่าง “กลุ่มการนำองค์กร” (หมวด 1 2 และ 3) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด 5 6 และ 7) และความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหมวดการนำองค์กรและผลลัพธ์

ส่วนลูกศรที่มีหัว 2 ข้าง แสดงความสำคัญของการมีข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า โดยผู้นำต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและหาโอกาสในอนาคต

โครงสร้างองค์กรปกครองถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติขององค์กร สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการองค์กรโดยรวม

กลุ่มผลลัพธ์ (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการและผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ



โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์ EdPEx ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่างๆ

หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมด มี 17 หัวข้อ (รวมอีก 2 หัวข้อในโครงร่างองค์การ) ซึ่งแต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจงหัวข้อเหล่านี้แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของข้อมูลที่ต้องการต้องอธิบาย

- บทนำ (โครงร่างองค์การ) กำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์การ
 - หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการขององค์การ
 - หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์การ
- ดูชื่อหัวข้อและคะแนนในหน้า 4

หมายเหตุ

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

ประเด็นที่ควรพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นที่ควรพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ขึ้นต้นด้วย ก, ข, ค ตามลำดับ)

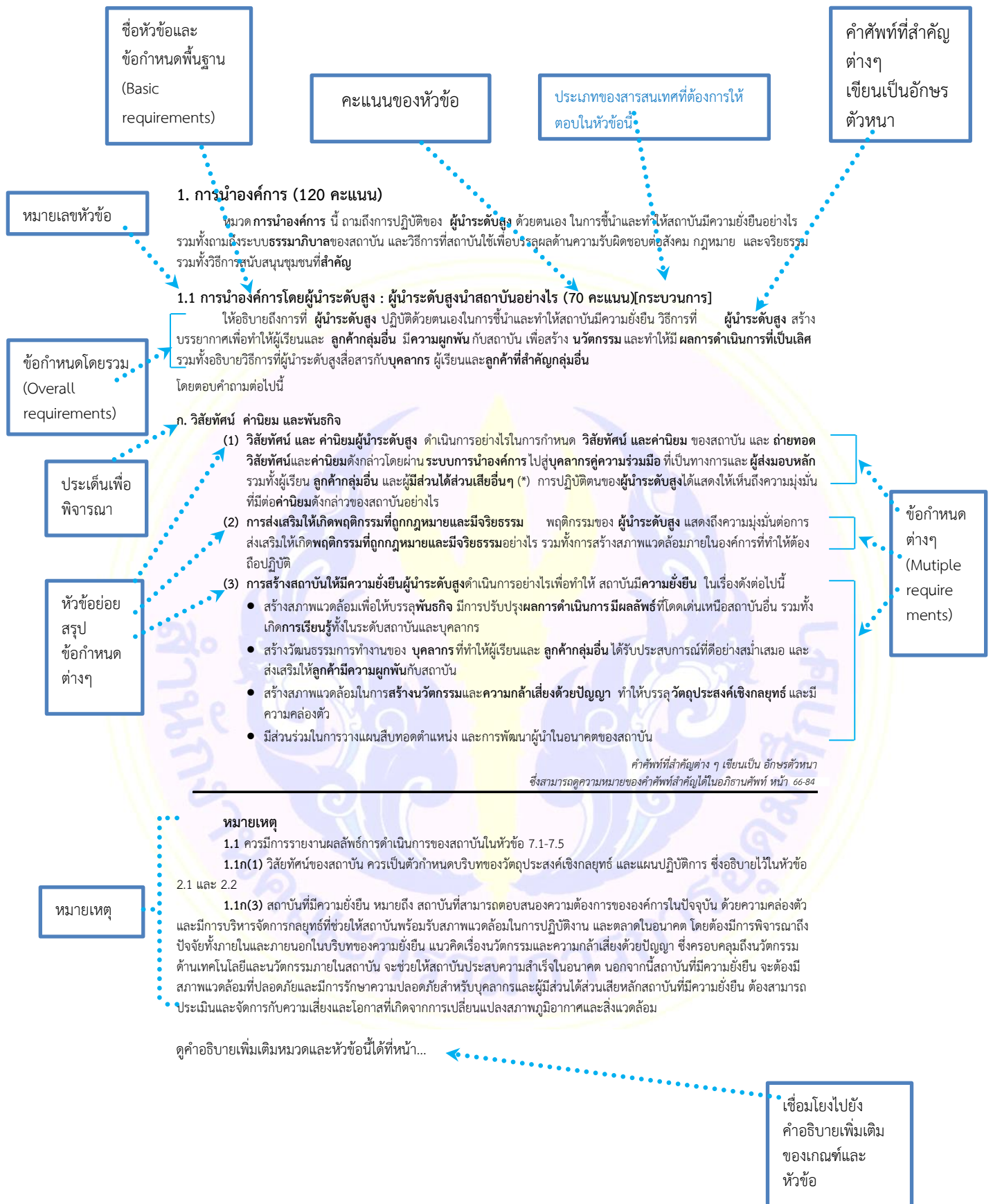
ข้อกำหนด

ข้อกำหนดของหัวข้อเป็นคำถามหรือข้อความซึ่งแบ่งได้ 3 ระดับ

- **ข้อกำหนดพื้นฐาน** เป็นหัวเรื่องที่เขียนในลักษณะคำถาม (เช่น “องค์การมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น”)
- **ข้อกำหนดโดยรวม** เป็นย่อหน้าแรกที่บรรยายไว้ได้ข้อกำหนดพื้นฐาน (เช่น ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและได้สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของกลุ่มดังกล่าว)
- **ข้อกำหนดต่างๆ** เป็นคำถามย่อยที่อยู่ในแต่ละประเด็นที่ควรพิจารณา

คำศัพท์ที่สำคัญ

คำศัพท์ที่สำคัญต่างๆ เขียนเป็น **อักษรตัวหนา** ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84



คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

บทนำ : โครงร่างองค์การ

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ

ส่วนที่ 2 สภาวะการณ์ขององค์การ

หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน
1 การนำองค์การ	120
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	85
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	40
3 การมุ่งเน้นลูกค้า	85
3.1 เสียงของลูกค้า	40
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45
4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ	45
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
5 การมุ่งเน้นบุคลากร	85
5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	40
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45
6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	85
6.1 กระบวนการทำงาน	45
6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	40
7 ผลลัพธ์	450
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	85
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	85
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และธรรมเนียมปฏิบัติ	80
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	80
คะแนนรวม	1,000

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อรับการตรวจประเมินจากภายนอก โครงสร้างองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดของผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ
- สถาบันอาจใช้โครงสร้างเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศที่ขัดแย้งมีน้อยหรือไม่มีเลย สถาบันสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการนำไปวางแผนปฏิบัติการได้
- โครงสร้างองค์การกำหนดบริบทในการตอบข้อกำหนดในหมวด 1-7

บทนำ: โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ คือ ภาพรวมของสถาบัน เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และเป็นความท้าทายสำคัญที่สถาบันเผชิญอยู่

P.1 ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของสถาบันและความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(1) หลักสูตร และบริการ

สถาบันมีหลักสูตร และบริการ (ดูคำอธิบายหน้าถัดไป) ที่สำคัญอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร และบริการต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการจัดหลักสูตร และบริการ

(2) วิสัยทัศน์ และพันธกิจจุดประสงค์

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของสถาบันที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร สถาบันแบ่งบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง ข้อกำหนดด้านการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง มีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ตรงกับสถาบันคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

(4) สินทรัพย์

สถาบัน มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ

สถาบันดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/ วิทยฐานะการรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้กับสถาบันมีอะไรบ้าง

ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(1) โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างและ**ระบบธรรมาภิบาล**ของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/ สภาสถาบัน/ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การ **ผู้นำระดับสูง** และองค์การแม่มีลักษณะเช่นใด (*)

(2) ผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างต่อ**หลักสูตร และบริการ** การบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น และการปฏิบัติการความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบ **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ**มีประเภทอะไรบ้าง กลุ่มต่างๆเหล่านี้ มีบทบาทอะไรในระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของ**หลักสูตร และบริการ**และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น กลุ่มต่างๆเหล่านี้ มีบทบาทอะไรในการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไรสถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

P การตอบคำถามในโครงร่างองค์การมีความสำคัญมาก ข้อมูลเหล่านี้กำหนดบริบทที่ช่วยให้เข้าใจสถาบันและการปฏิบัติการของสถาบัน ในการตอบทุกคำถามของสถาบันตามเกณฑ์ EdPEX ควรให้สัมพันธ์กับบริบทของสถาบันตามที่ได้อธิบายไว้ในโครงร่างองค์การ ซึ่งจะช่วยให้สถาบันตอบสนองต่อคำถามอื่นๆทั้งหมดตามลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะของสถาบัน

P.1n(1) “หลักสูตร และบริการ” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สถาบันนำเข้าสู่ตลาดเพื่อดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ หรือมีส่วนในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้ กระบวนการจัดหลักสูตรและบริการต่อผู้เรียนของสถาบันอาจเป็นการจัดให้โดยตรง หรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

P.1n(2) “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจและสร้างรายได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมด้านการบริการ สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และในหลายๆกรณีทำให้สถาบันคงความได้เปรียบในการแข่งขัน

P.1n(3) กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือคณาจารย์/พนักงาน (รวมถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่อรอง) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้าง หรือสายการบังคับบัญชาตามที่ปรากฏในสัญญาว่าจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำมาใช้ซึ่งนโยบายบางอย่างเพื่อส่งเสริมความเป็นครอบครัวหรือปัจจัยอื่นๆ

P.1n(3) สถาบันที่อาศัยอาสาสมัครในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผล ควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของสถาบันด้วย

P.1n(5) มาตรฐานด้านวงการศึกษ อาจครอบคลุมหลักปฏิบัติและนโยบายที่ใช้กับภาคธุรกิจ

P.1ข(2) ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มิแน่วโน้มจะมาใช้หลักสูตร และบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจารย์รวมถึงผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่นๆที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

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

P.1ข(2) ความต้องการของกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดของสถาบัน อาจรวมถึงเรื่องที่พัก/การอำนวยความสะดวกที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม หลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับความต้องการความปลอดภัย ระบบรักษาความปลอดภัย ขนาดชั้นเรียนที่เล็กลง การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับปริญญญาที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เรียน หลักสูตรเสริมพิเศษสำหรับผู้เรียนที่กลับมาเรียนภายหลังการลาออกกลางคัน การบริการเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการศึกษา/การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์และการศึกษาทางไกล ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการชุมชน

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ที่นี่...

P.2 สภาพการณ์ขององค์กร: สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้:

ก.สภาพด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน

สถาบันอยู่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษา หรือตลาดการศึกษาสถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและคู่แข่งที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่นอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆเหล่านี้ (ถ้ามี)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

P.2(ก) สถาบันการศึกษามักจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่สูง นอกเหนือจากการแข่งขันโดยตรงเพื่อให้ได้ผู้เรียน สถาบันเหล่านี้มักจะต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านการเงินที่ได้มา ซึ่งอาจรวมถึงและบุคลากรการแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบันการศึกษาด้วยกัน เช่น เพื่อให้ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุน หรือโอกาสที่จะให้บริการเสริมด้านอื่นๆ ในกรณีสถาบันการศึกษาภาครัฐ อาจเป็นการแข่งขันกับองค์กรภาครัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น การแข่งขันภายใต้งบประมาณที่จำกัด

P.2(ข) ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี หลักสูตรและบริการ การเงิน การปฏิบัติงานของสถาบัน ชีตความสามารถขององค์กรแม่ ผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และตลาดของสถาบัน กลุ่มต่างๆในชุมชนการศึกษา โลกาภิวัตน์ ชุมชนของสถาบัน และบุคลากร ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อาจรวมถึงการสร้างแตกต่าง เช่น ค่าหน่วยกิต การออกแบบการเรียนการสอนและการให้บริการ ชื่อเสียง อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้ง และการเข้าถึงได้โดยสะดวก

P.2(ค) ในระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของ EdPEx (หน้า 42) ได้ใช้การเรียนรู้และการบูรณาการ ซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นเครื่องมือพิสูจน์ถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันเจตจำนงของคำถามนี้ เพื่อกำหนดบริบทโดยรวมของ

แนวทางที่สถาบันใช้เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการแนวทางดังกล่าวควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการของสถาบัน แนวทางต่างๆที่สอดคล้องกับระบบโดยรวมภายใต้เกณฑ์ EdPEx นี้อาจรวมถึงการใช้วงจรการปรับปรุงตามวิธีของ – P (วางแผน) – D (ปฏิบัติ) – S (ศึกษาตรวจสอบ) – A (ปรับปรุงพัฒนา) การจัดทำรายงานประเมินตนเองเพื่อขอรับการรับรอง/ปรับปรุงหลักสูตร การขอรับการรับรองมาตรฐานการสอนในระดับชาติและนานาชาติ การประเมินโดยสมัครใจในระดับหลักสูตร ภาควิชา หรือสถาบัน วิธีการต่างๆ อาจรวมถึง การใช้ระบบ Lean, Six Sigma, มาตรฐานสากลอื่นๆ เช่น ISO 9000 หรือ 14000 การใช้ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือการปรับปรุงอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ที่นี่...



1. การนำองค์การ (120 คะแนน)

หมวดการนำองค์การนี้ ถามถึงการปฏิบัติของ**ผู้นำระดับสูง**ด้วยตนเอง ในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน**อย่างไร** รวมทั้งถามถึงระบบ**ธรรมาภิบาล**ของสถาบัน และ**วิธีการ**ที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้ง**วิธีการ**สนับสนุนชุมชน**ที่สำคัญ**

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายถึง**วิธีการที่ผู้นำระดับสูง**ปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน **วิธีการที่ผู้นำระดับสูง**สร้างบรรยากาศเพื่อทำให้ผู้เรียนและ**ลูกค้ากลุ่มอื่น** มีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อสร้าง**นวัตกรรม**และ**ทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ** รวมทั้งอธิบาย**วิธีการที่ผู้นำระดับสูง**สื่อสารกับ**บุคลากรผู้เรียนและลูกค้าที่สำคัญกลุ่มอื่น**

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการ**อย่างไร**ในการกำหนด**วิสัยทัศน์** และ**ค่านิยม**ของสถาบัน และถ่ายทอด**วิสัยทัศน์**และ**ค่านิยม**ดังกล่าวโดยผ่าน**ระบบการนำองค์การ**ไปสู่**บุคลากร** **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ**และผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน **ลูกค้ากลุ่มอื่น** และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*)** การปฏิบัติตนของ**ผู้นำระดับสูง**ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อ**ค่านิยม**ดังกล่าวของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

พฤติกรรมของ**ผู้นำระดับสูง**แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิด**พฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย**และ**มีจริยธรรม**อย่างไร รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้ต้องถือปฏิบัติ

(3) การสร้างสถาบันให้มีความยั่งยืน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการ**อย่างไร**เพื่อให้สถาบัน**มีความยั่งยืน** ในเรื่องดังต่อไปนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุ**พันธกิจ** มีการปรับปรุง**ผลการดำเนินการ** มีผลลัพธ์ที่โดดเด่นเหนือสถาบันอื่น รวมทั้งเกิด**การเรียนรู้**ทั้งในระดับสถาบันและบุคลากร
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของ**บุคลากร**ที่ทำให้ผู้เรียนและ**ลูกค้ากลุ่มอื่น**ได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้**ลูกค้ามีความผูกพัน**กับสถาบัน
- สร้างสภาพแวดล้อมในการสร้าง**นวัตกรรม**และ**ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา**ทำให้บรรลุ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**และมีความคล่องตัว
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

(1) การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงดำเนินการ**อย่างไร**ที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับ**บุคลากร**ทั่วทั้งสถาบัน **ผู้เรียน**และ**ลูกค้าหลักกลุ่มอื่น**โดยส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพการสื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญ

บทบาทของผู้นำในเชิงรุกเพื่อจูงใจบุคลากร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในโครงการที่จัดขึ้นเพื่อให้รางวัล และยกย่องชมเชยส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน

(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ทำให้สถาบัน ปรับปรุงผลการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของสถาบัน ส่งเสริมนวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญาผู้นำระดับสูงกำหนดเรื่องที่จะต้องทำอย่างไร ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของสถาบัน ผู้นำระดับสูงนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

1.1 ควรมีการรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันในหัวข้อ 7.1-7.5

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

1.1ก(3) สถาบันที่มีความยั่งยืน หมายถึง สถาบันที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน ด้วยความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ช่วยให้สถาบันพร้อมรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และตลาดในอนาคต โดยต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ในบริบทของความยั่งยืนแนวคิดเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา ซึ่งครอบคลุมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในสถาบัน จะช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในอนาคต นอกจากนี้สถาบันที่มีความยั่งยืนจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก สถาบันที่มีความยั่งยืน ต้องสามารถประเมินและจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

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

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

1.1ข(1) สำหรับสถาบันที่จำเป็นต้องใช้อาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น ควรจะกล่าวถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

1.1ข(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงนั้นให้คำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ รวมถึงความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา การนำนวัตกรรมและระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพ โดยอาจใช้การลดการสูญเสียหรือลดรอบเวลาด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น PDCA, Six-Sigma และ Lean ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงการดำเนินการอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันด้วย (ดู 2.2ก(1))

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ที่นี่...

1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม : สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดระบบธรรมาภิบาลและแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์การอธิบายวิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถาบันพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ระบบธรรมาภิบาลขององค์การ

(1) ระบบธรรมาภิบาล

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบธรรมาภิบาล

- ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของคณะผู้บริหาร
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน (*)
- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย และใช้ผลการประเมินนี้ในการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารอย่างไร สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน(*) และใช้ผลการประเมินนี้ไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละคนของคณะกรรมการฯ และระบบการนำองค์การอย่างไร (*)

ข. พฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมาย และมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในกรณีที่หลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการของสถาบันมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีการดำเนินการเชิงรุกในประเด็นข้อกังวลและผลกระทบดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ (*) สถาบันมีกระบวนการอะไรที่ต้องปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐานตัววัดและเป้าประสงค์ของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร (*) สถาบันมีกระบวนการตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการของสถาบัน

(2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้นั่นใจว่า**ปฏิสัมพันธ์**ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่าง**มีจริยธรรม**สถาบันใช้กระบวนการหลักและตัววัดหรือตัวบ่งชี้หลักอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มี**พฤติกรรมที่มีจริยธรรม**ภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาลและตลอดทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกของสังคม

สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร สถาบันมีส่วนช่วยให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมีสถานะที่ดีได้อย่างไร

(2) การสนับสนุนชุมชน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่**ชุมชนที่สำคัญ**อย่างจริงจัง ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบันและสถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่สามารถใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จาก**สมรรถนะหลักขององค์กรผู้นำระดับสูง** ได้ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

1.1 ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ด้านตลาดในปัจจุบันของสถาบันไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (ข้อ 2.1) และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) การรายงานผลลัพธ์ ควรรายงานทั้งด้านการนำองค์การและธรรมาภิบาล (หมวด 7.4) ตัวอย่างเช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การรับรองมาตรฐาน การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint) หรือวิธีการอื่นๆ รวมถึงการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมโดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและสถาบัน ควรรายงานเป็นผลลัพธ์ของหมวดการนำองค์การ (ข้อ 7.6)

1.2 สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ไม่ได้อยู่ในหัวข้อนี้ ควรกล่าวถึงในหมวด 5.1 และ 6.2

1.2ก(1) เพื่อความโปร่งใสของระบบธรรมาภิบาล ต้องมีกระบวนการควบคุมภายในของกระบวนการต่างๆ ในระบบธรรมาภิบาลด้วย

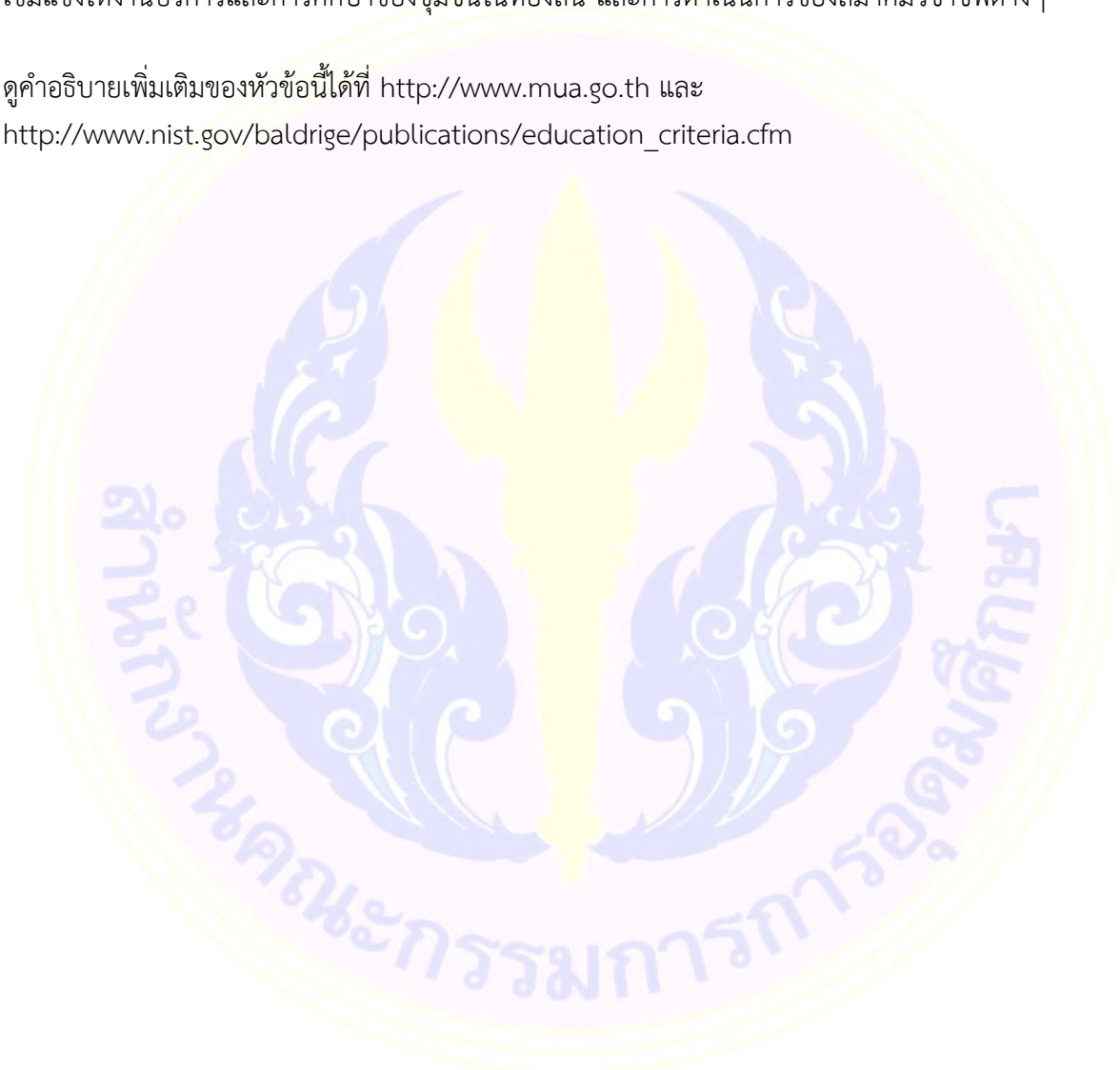
1.2ก(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำอาจใช้การประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างเป็นทางการการประเมินโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาจากภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจทั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

1.2ข(2) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรมอาจใช้กรณีที่ทำผิด/ละเมิดจริยธรรม กรณีที่ขัดต่อกฎระเบียบ และการจัดการต่อกรณีเหล่านั้นผลการสำรวจการรับรู้ของบุคลากรเรื่อง

จริยธรรมของสถาบัน การใช้สายด่วนจริยธรรม ผลลัพธ์ด้านการทบทวนและตรวจสอบด้านจริยธรรม ตัววัดและตัวบ่งชี้อื่นๆ อาจรวมถึงความถูกต้องแม่นยำในการทดสอบ ความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร การตั้งคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนและในสัตว์ทดลอง รวมถึงหลักฐานที่แสดงว่ามโนบายการฝึกอบรมบุคลากร มีระบบกำกับดูแลในด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้เทคโนโลยีให้ถูกต้องเหมาะสม การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ การบริหารจัดการกองทุนและการคัดเลือกผู้ขายอย่างเหมาะสม

1.2ค เรื่องการช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชน อาจรวมถึงการที่สถาบันทำเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม (เช่น การให้ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้งานบริการและการศึกษาของชุมชนในท้องถิ่น และการดำเนินการของสมาคมวิชาชีพต่างๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่ <http://www.mua.go.th> และ http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm



2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (85 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ถามว่าสถาบันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ นำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าของสถาบันอย่างไร

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุประบบงานที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีอะไรบ้างและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้างสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลาของการวางแผน ระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลาและทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวพิจารณาถึงความจำเป็นที่สถาบันต้องมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร

(2) นวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อนวัตกรรมอย่างไร สถาบันระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร รวมทั้งตัดสินใจอย่างไรว่าโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดจะเป็นความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญาซึ่งสถาบันพร้อมจะนำไปดำเนินการต่อ โอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบันประกอบด้วยอะไรบ้าง

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะจัดเก็บและวิเคราะห์ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำสารสนเทศนั้นๆมาปรับใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำหรับประเด็นต่างๆดังต่อไปนี้

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงที่มีต่อความยั่งยืนของสถาบัน
- จุดบอดที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในเรื่องสารสนเทศ
- ความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของสถาบัน

ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันตัดสินใจเรื่องระบบงานอย่างไร สถาบันตัดสินใจอย่างไรว่ากระบวนการหลักใดจะให้ผู้ส่งมอบจากภายนอกและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการจัดทำให้ลูกค้า การตัดสินใจดังกล่าวคำนึงถึงสมรรถนะหลักของสถาบันและของผู้ที่อาจจะเข้ามาเป็นผู้ส่งมอบและ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการของสถาบันอย่างไร สถาบันกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตอย่างไร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้างให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง สถาบันวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงสำคัญอะไรบ้าง(หากมี)ในด้านหลักสูตรและบริการ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และการปฏิบัติการของสถาบัน

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- สร้างสมดุลเรื่องกรอบระยะเวลาทั้งสั้นและยาวอย่างไร
- พิจารณาและสร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

2.1 หัวข้อนี้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โดยรวมของสถาบันซึ่งอาจจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและบริการรวมทั้งกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตาม สถาบันควรอธิบายถึงกลยุทธ์การออกแบบหลักสูตรและบริการ รวมทั้งกลยุทธ์การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามแต่จะเหมาะสม

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคตในการจัดทำกลยุทธ์นั้น สถาบันอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ก สำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน) การวิเคราะห์ หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

2.1 คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น การเพิ่มหรือยกเลิกบางหลักสูตรและบางบริการบริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับประชากรผู้เรียนที่เปลี่ยนไปหรือบางกลุ่มเป็นพิเศษการผันทรัพยากร การปรับปรุงวิธีการสอน การใช้เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวิธีการทดสอบหรือการนำมามาตรฐานใหม่มาใช้ การให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้เรียนกลุ่มใหม่ กลุ่มที่กำลังเปลี่ยนแปลงและกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ สมรรถนะหลักใหม่ขององค์การความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัย การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานทั้งคณาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัครการมุ่งตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ของชุมชนหรือสังคม กลยุทธ์อาจหมายถึงการมุ่งไปสู่การเป็นผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำหรือเป็นผู้นำตลาดใหม่ และอาจหมายถึงการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

2.1ก(2) โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด จากกระบวนการงานวิจัยและนวัตกรรม จากการคาดการณ์อย่างฉีกแนวไปจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่นๆที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิด

อย่างเสรี โดยปราศจากการชี้แนะ จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่นๆ เพื่อตัดสินใจเลือกที่จะเสี่ยงด้วยปัญญา (ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา)

2.1ก(3) ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และตลาดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนจะประสบผลสำเร็จสมรรถนะหลักขององค์การสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความสามารถของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์การที่เทียบเคียงกันได้ การปฏิรูปการศึกษานวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆที่สำคัญหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตรและบริการ และวิธีที่สถาบันดำเนินการ อัตราการสร้างนวัตกรรม ความต้องการด้านผู้ปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่นๆ ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์โอกาสในการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับหลักสูตรและบริการที่มีความสำคัญกว่าความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรมกฎระเบียบข้อบังคับเทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัย และความเสี่ยงอื่นๆที่อาจเกิดขึ้นความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระดับโลก ความต้องการจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือและห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับสถาบันแม่และปัจจัยอื่นๆที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน

2.1ก(3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติรวมถึงความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนสำรองมาใช้ ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องเปลี่ยนแปลงและต้องนำแผนใหม่หรือที่ปรับเปลี่ยนไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2.1ก(4) การตัดสินใจเรื่องระบบงานถือเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะรวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของสถาบัน การตัดสินใจเรื่องนี้ จะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถในการทำกำไร และความยั่งยืนของสถาบัน ตัวอย่างเช่น สถาบันอาจกำหนดระบบงานอย่างง่ายที่สุดเป็น 3 ด้าน คือ 1) การให้บริการด้านการเรียนการสอน 2) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นและระบบสนับสนุนการเรียนการสอนและบริการ และ 3) การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็วการจัดหลักสูตรและบริการให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย/กลุ่ม คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ชัดความสามารถและอัตราค่าจ้าง การร่วมทุนเฉพาะด้าน นวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงในตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การลงมือปฏิบัติหรือแสดงถึงภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นโดยการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ การยกระดับคุณภาพของหลักสูตรและบริการ ค่าตอบแทนนี้ควรจะเน้นความได้เปรียบและโอกาสที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบันที่มีอยู่ และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้น

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อนี้ได้ที่นี่...

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการให้สรุปแผนปฏิบัติการ แสดงวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติและตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบัน เปรียบเทียบตัววัดหรือตัวบ่งชี้กับคู่เทียบที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างไร แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้างและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้ทั่วทั้งสถาบันทั้งในส่วนของบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร

สถาบันทำอะไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะหน้าที่ในปัจจุบัน สถาบันทำอะไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตราค่าจ้างอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

(6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สถาบันมีวิธีจัดทำและนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) นั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบันเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

คู่แข่ง หรือสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้และกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (*) สถาบันอย่างไรหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์การที่เทียบเคียงกันได้

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

2.2 การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นๆ ในเกณฑ์ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญมีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้ในระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และตลาดเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 การวัดวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการวัดผลการดำเนินการและใช้ติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เพื่อให้บรรลุความต้องการของสถาบันด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตราค่าจ้าง ด้านการระบุนโยบายและออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรและการปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.1 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน

2.2ข ตัววัดและตัวชี้วัดของผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากนวัตกรรมสำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับหลักสูตร บริการและเทคโนโลยี การพัฒนทรัพยากรการเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนตลาด การปรับปรุงการบริหารจัดการและงานสนับสนุนอื่นๆ การปรับปรุงระบบความปลอดภัยระเบียบและข้อบังคับหรือกฎหมายใหม่ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่...

3. การมุ่งเน้นลูกค้า (85 คะแนน)

ในหมวดของการมุ่งเน้นลูกค้านี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้าสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 เสียงของลูกค้า : องค์การวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (40 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ และความผูกพันเหล่านั้น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียนกลุ่มลูกค้าอื่นๆ และ ส่วนตลาด และใช้สื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) ในการรับฟังอย่างไร (*) รวมถึงวิธีการที่แตกต่างออกไปในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพของหลักสูตรและบริการ รวมถึงคุณภาพของการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการให้บริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่ทันท่วงทีและสามารถนำไปปฏิบัติได้

(2) การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในอนาคต

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นในอดีต อนาคตและของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้และเป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการ การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการให้บริการ (*)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจและความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นวิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับแต่ละกลุ่มผู้เรียนกลุ่มลูกค้าอื่นและส่วนตลาด สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองให้เกินความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและเพื่อรักษาความผูกพันกับกลุ่มดังกล่าวในระยะยาว

(2) ความพึงพอใจเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นๆซึ่งให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียงในภาคการศึกษา (*)

(3) ความไม่พึงพอใจ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น และมีวิธีการอย่างไรที่ให้นั่นใจได้ว่า การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำได้ดีกว่าความคาดหวังในอนาคตของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

3.1 คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ายอื่น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นจากบล็อกและข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลด้านการตลาด และข้อร้องเรียน ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าศึกษา และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นกับสถาบัน

3.1ก(1) สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) เป็นช่องทางที่นิยมใช้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นที่มีต่อทุกๆ เรื่องที่สถาบันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นต่างๆ บนบล็อกของสถาบัน และสื่อสังคมออนไลน์สาธารณะต่างๆ เช่น วิกิพีเดีย เวทีแลกเปลี่ยนออนไลน์ และ บล็อกอื่น ๆ

3.1ก(1) วิธีการรับฟังควรครอบคลุมทุกช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวอาจรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการติดตามผล (*)

3.1ข สถาบันอาจเลือกใช้ทุกวิธีการหรือใช้เฉพาะบางวิธีการในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นดังต่อไปนี้ การสำรวจข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อัตราการลาออกกลางคันและการขาดเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้เรียน ข้อร้องเรียนและอัตราการแนะนำต่อโดยผู้เรียน สถาบันอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ได้จากเว็บจากการติดต่อโดยตรงหรือจากกลุ่มบุคคลที่สามหรือทางไปรษณีย์การประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น ควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่เป็นการดูคะแนนความพึงพอใจที่ได้น้อย ควรประเมินความไม่พึงพอใจแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของความไม่พึงพอใจและให้สามารถทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

3.1ข(2) การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นในเชิงเปรียบเทียบอาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันอื่น ๆ ที่มีหลักสูตรหรือบริการที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้อยู่ในตลาดเดียวกัน หรือข้อมูลจากวงการการศึกษา (education industry) หรือองค์กรอื่นๆ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวอาจรวมถึงการค้นหาสาเหตุว่าทำไมผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นจึงเลือกสถาบันคู่แข่ง

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่

3.2 ความผูกพันของลูกค้า: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับกลุ่มดังกล่าว (45 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันกำหนดหลักสูตรและบริการ และช่องทางการสื่อสารเพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ให้สถาบันตอบคำถามต่อไปนี้

ก. หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) หลักสูตรและบริการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการจากผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดสถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การ) เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน(*)

(2) การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน รวมทั้งสามารถใช้บริการและให้ข้อป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรบริการและการสนับสนุนที่สถาบันมีให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันมีวิธีการหลักอะไรในการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสาร วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มผู้เรียนกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการที่จะกำหนดความต้องการหลักในการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้มั่นใจได้อย่างไวว่าการสนับสนุนตามความต้องการดังกล่าวได้มีการถ่ายทอดไปสู่ทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติ

(3) การจำแนกกลุ่ม/ประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงหลักสูตรและบริการเพื่อกำหนดกลุ่ม/ประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นรวมถึงส่วนตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจำแนกนี้ สถาบันได้คำนึงถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่งรวมทั้งผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดที่จะมีในอนาคตอย่างไร สถาบันกำหนดอย่างไรว่ากลุ่มผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาดส่วนใด ที่จะให้ความสำคัญและชักจูงให้มาศึกษาที่สถาบันมากขึ้น

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) การจัดการความสัมพันธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประชาสัมพันธ์ สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อ

- ให้ได้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและสร้างส่วนแบ่งตลาด
- รักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นไว้ และสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน และ

- **เพิ่มความผูกพันกับสถาบัน**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อส่งเสริม **ความผูกพัน**และความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น

(2) การจัดการข้อร้องเรียน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น และทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และทันเวลาที่และทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นกลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

3.2 “ความผูกพันของลูกค้าย” หมายถึง การที่ผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น ลงทุนลงแรง และศรัทธาที่มีต่อสถาบัน หลักสูตรและบริการความผูกพัน อาจแสดงออกในรูปแบบของการคงอยู่ ความจงรักภักดี ความเพียรพยายามของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นที่จะมาศึกษาและรับบริการ รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำหลักสูตรและบริการของสถาบันให้กับผู้อื่น

3.2ก “หลักสูตรและบริการ” คือกิจกรรมต่างๆที่สถาบันนำเสนอเพื่อดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้หรือเพื่อศึกษาค้นคว้าและวิจัยทางด้านวิชาการ ในการกำหนดหลักสูตรและบริการนั้น สถาบันควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมดและผลที่ได้จากหลักสูตรและบริการ ในแต่ละช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นอยู่กับสถาบัน จุดเน้นควรอยู่ที่คุณสมบัติที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น คุณสมบัติที่ทำให้หลักสูตรและบริการของสถาบันแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่นๆอย่างชัดเจน คุณสมบัติดังกล่าวอาจรวมถึง จุดเน้นของหลักสูตรการจัดหางานให้ผู้เรียนหลังจากที่สำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษาหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมองค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมนอกหลักสูตรหรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการติดต่อระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น ควรรายงานผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการไว้ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและพฤติกรรม (ผลสัมฤทธิ์) ของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

3.2ก(2) เป้าหมายของการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นคือ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น และเพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้หลักสูตรและใช้บริการของสถาบัน

3.2ข การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นอาจจะรวมถึงการพัฒนาความเป็นคู่ความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตรกัน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่..

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้นี้ ถามว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไรมีการเรียนรู้และบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าสถาบันได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ : องค์การมีวิธีการอย่างไร ในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ (45 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบันรวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไร จากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้มีความสอดคล้อง และบูรณาการข้อมูล และสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน ซึ่งรวมถึง ความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินและงบประมาณที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้มีการติดตามตัววัดเหล่านี้บ่อยเพียงใด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สถาบันมีวิธีการเลือกและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ข้อมูลผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

องค์การมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงการรวบรวมข้อมูลข้อร้องเรียน) เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มากขึ้นและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้สถาบันใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูล และสารสนเทศที่รวบรวมจากสื่อสังคมออนไลน์(*)

(4) ความคล่องตัวของการวัด

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ ไม่ได้คาดคิด

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน และใช้ประโยชน์จากตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญสถาบันใช้วิธีวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้ และเพื่อให้มั่นใจว่าการสรุปผลนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงของสถาบันใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไรเพื่อประเมินความสำเร็จของสถาบันผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการรวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ผลทบทวนมาประเมินความสามารถของสถาบันที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันดำเนินการอย่างไรต่อการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันและความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ (*)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาว่าหน่วยงานใดหรือกระบวนการใดมีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศดังกล่าวมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต

สถาบันใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญมาใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับผลต่างที่เกิดขึ้นจากการคาดการณ์ดังกล่าว กับที่คาดการณ์ไว้ในแผนปฏิบัติการ

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1 ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสสร้างนวัตกรรมดังกล่าวไปสู่คณาจารย์ บุคลากรกลุ่มและฝ่ายงานอื่นๆทั่วทั้งสถาบัน สถาบันถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวอย่างไรสู่สถาบันอื่นที่ส่งผู้เรียนเข้ามาศึกษาหรือรับผู้เรียนของสถาบันเข้าศึกษาต่อรวมทั้งถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสสร้างนวัตกรรมดังกล่าวไปสู่ผู้ส่อบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่สนับสนุนไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

4.1 ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรนำไปรายงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในหมวด 2

4.1 ควรรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในหัวข้อ 7.1-7.5

4.1ก ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องกันระหว่างทิศทางและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งในระดับกระบวนการหลักภาควิชา และระดับสถาบัน

4.1ก(2) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้จากกระบวนการเทียบเคียงและการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกันโดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บไซต์

4.1ข การทบทวนผลการดำเนินการระดับสถาบันควรใช้ผลจากการวัดผลการดำเนินการในภาพรวมควบคู่กับตัววัดผลการดำเนินการทั้งหลายที่รายงานอยู่ในหัวข้อต่างๆ ภายใต้เกณฑ์ EdPEX โดยตอบโจทย์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อที่ 2.1 และ 2.2 ผลการทบทวนดังกล่าวอาจได้มาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์ EdPEX

4.1ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ รวมถึงการตรวจสอบแนวโน้ม การคาดการณ์การเติบโตขององค์กร การเติบโตของภาคการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปรียบเทียบ และพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ข้างต้นการวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการช่วยให้ทราบถึงต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท อาทิเช่น การเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียน และลูกค้าอื่น งบประมาณ การเงินและตลาด การปฏิบัติงาน และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่..

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

ให้อธิบายถึงวิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสถาบัน รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้ขององค์กร

(1) การจัดการความรู้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- แบ่งปันและนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- รวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ใน การสร้างนวัตกรรมและในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับองค์การ

สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) คุณสมบัติของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ มีความแม่นยำถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

(2) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นในรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากรผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งลูกค้ากลุ่มอื่น (*)

(3) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(4) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นรวมทั้งต่อความต้องการของสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

4.2ข(2) การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ อาจทำได้โดยผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือช่องทางอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่..

5.การมุ่งเน้นบุคลากร (85 คะแนน)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันผูกใจ จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนบุคลากร (40 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ การรับรองคุณสมบัติ และระดับกำลังคนที่มีอยู่

(2) บุคลากรใหม่

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของชุมชนที่สถาบันจ้างและผู้เรียนอาศัยอยู่

(3) การทำงานให้บรรลุผล

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากรเพื่อ

- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป ความต้องการเหล่านี้ รวมถึง อัตรากำลังของบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร ความต้องการบุคลากร และความต้องการของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าวถ้ามีความจำเป็น สถาบันเตรียมการและจัดการต่อช่วงที่มีการเพิ่มของบุคลากรอย่างไร

ข. บรรยายกาการทำงาน

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อการทำให้มั่นใจและการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีสุขอนามัย และความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าที่ทำงานของบุคลากร ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน ปัจจัยดังกล่าวรวมทั้ง ตัววัดและเป้าประสงค์ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายสำหรับบุคลากร

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร ซึ่งได้ออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายและตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไรบุคลากรของสถาบันได้รับสิทธิประโยชน์ที่สำคัญอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

5.1 “บุคลากร” หมายถึง บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรประจำ ลูกจ้างชั่วคราว บุคลากรที่ทำงานไม่เต็มเวลา รวมถึง คณาจารย์และบุคลากรที่จ้างตามสัญญาของสถาบัน บุคลากรรวมถึง หัวหน้าทีม (Team Leader) หัวหน้างาน (Supervisor) และผู้บริหารทุกระดับ ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่ควบคุมโดยคู่สัญญาควรอธิบายในหมวด 2 และ 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการวางระบบงานและกระบวนการทำงานภายในของสถาบัน สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร คำว่า บุคลากรครอบคลุมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

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

“อัตรากำลัง” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตร และบริการ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

5.1ก การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของสถาบัน ควรคำนึงถึงความต้องการทั้งปัจจุบันและอนาคต ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในหมวด 2

5.1ก(2) ข้อกำหนดนี้ นำมาใช้เฉพาะกับบุคลากรใหม่ การรักษามูลค่าบุคลากรที่มีอยู่แล้วจะนำไปพิจารณาในหัวข้อ 5.2 การผูกใจบุคลากร

5.1ก(4) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจรวมถึง การฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารบ่อยครั้ง การพิจารณาถึงการจ้างงาน และโอกาสในการดำเนินงานของบุคลากร การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และการส่งต่อไปทำงานในองค์กรอื่น ตลอดจนการบริการอื่นๆ

5.1ข(1) ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานทำให้เพิ่มผลิตภาพได้เต็มที่ โดยการขจัดอุปสรรคต่อการทำงานเต็มศักยภาพของบุคลากรที่เป็นผู้พิการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยี การจัดการเชิงกายภาพและทัศนคติที่เปิดกว้าง เพื่อให้เป็นสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวยอย่างเต็มที่

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่..

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

ให้อธิบายว่าสถาบันพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่สถาบันทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทันท่วงทีในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. ผลการปฏิบัติการของบุคลากร

(1) องค์ประกอบของความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

(2) วัฒนธรรมองค์การ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเปิดให้มีการสื่อสาร มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรมและวิถีคิดของบุคลากร

(3) การจัดการผลการดำเนินการ

ระบบการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากรสนับสนุนทำให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้อย่างไร ระบบการจัดการผลการดำเนินงานได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการให้สิ่งจูงใจต่อบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการดังกล่าวผลักดันให้กล้าเสี่ยงด้วยปัญญาเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมผลักดันให้มุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ายุคใหม่ และการเรียนรู้ของผู้เรียนยิ่งขึ้น รวมถึงผลักดันให้บรรลุแผนปฏิบัติการของสถาบันอย่างไร

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) การประเมินความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร มีการใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลิตภาพของบุคลากรเพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(2) ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของสถาบัน

มีการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 อย่างไร เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุง ทั้งด้านการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลลัพธ์ของสถาบัน

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันสนับสนุนความต้องการของสถาบัน และการพัฒนาที่เป็นความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ผู้บริหาร และผู้นำของสถาบันอย่างไร ระบบนี้ได้พิจารณาประเด็นต่างๆเหล่านี้อย่างไรบ้าง

- การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน
- สนับสนุนจริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น
- ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ และ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้นำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน

(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการสืบทอดที่มีประสิทธิภาพสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

5.2 “องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

5.2ก(2), 5.2ก(3) ในการทำความเข้าใจและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกฝ่ายสำคัญ คือ ต้องเข้าใจลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการดำเนินการที่โดดเด่น ซึ่งบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และต่อความสำเร็จของสถาบัน คุณลักษณะเหล่านี้ ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น ในหน้า ..72...

5.2ก(3) ระบบค่าตอบแทน การยกย่องชมเชยการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายถึงรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้นและปัจจัยอื่นๆ ระบบค่าตอบแทน การยกย่อง

ชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นทีมงาน ในสถาบันการศึกษาบางแห่ง ระบบค่าตอบแทนอาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือข้อบังคับ ดังนั้นรางวัลและการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่นด้วย

5.2ข(2) การระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง อาจวิเคราะห์จากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรตามที่รายงานในหัวข้อ 7.3 และอาจรวมถึงโอกาสในการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยพิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่นๆ ของหมวด 7

5.2ค ในการตอบคำถามควรครอบคลุมถึงวิธีการที่สถาบันอาจมีกรณีเฉพาะที่ต้องนำมาพิจารณาในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่เกิดจากสถาบัน ในการตอบคำถามควรพิจารณาความครอบคลุมของโอกาสที่จะพัฒนาบุคลากรที่สถาบันสามารถจัดทำให้ รวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่..



6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (85 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการนี้ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงหลักสูตรและบริการ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน

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

ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. การออกแบบหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

(1) แนวคิดการออกแบบ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตรและบริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองข้อกำหนดสำคัญทุกข้อ สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศด้านหลักสูตรและบริการ และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการอย่างไร

(2) ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการระบุข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้มีอะไรบ้าง

ข. การจัดการกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการต่าง ๆ จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ มีตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ และตัววัดในกระบวนการอะไรบ้างที่สถาบันใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์และผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการของสถาบันอย่างไร

(2) กระบวนการสนับสนุน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันทำให้อย่างมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญของการสนับสนุนระดับสถาบัน

(3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตรและบริการ และผลการดำเนินการ รวมทั้งลดความแปรปรวน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

6.1 ผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการของหลักสูตร บริการ และกระบวนการของสถาบัน ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

6.1ก(2) กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายใน องค์การ ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษาตามหลักสูตร การสนับสนุนผู้เรียนและ ลูกค้าย่อยอื่น และกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการคือ กระบวนการทำงานเฉพาะที่มุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์อันใดอันหนึ่ง และเลิกไปเมื่อเสร็จสิ้น

6.1ข(2) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบันควรสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า อาจเป็น การสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ในสถาบัน ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น บริหารด้านธุรกิจและบริหารองค์การ

6.1ข(3) สถาบันอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการของกระบวนการและลดความ แปรปรวน เช่น ระบบ Lean, Six sigma, ระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO แนวทาง PDCA ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ แนวทางเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบ การปรับปรุงผลการดำเนินการตามทีสถาบันระบุไว้ในโครงสร้างองค์การข้อ P2ค

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ทีหน้า

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการ บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต (40 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมี ความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่ออนาคต ทั้งนี้เพื่อทำ ให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. การควบคุมต้นทุน

สถาบันควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการอย่างไร สถาบันนำเรื่องรอบเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุน ในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*) สถาบันสร้างสมดุล ระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุน กับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นอย่างไร

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สถาบันมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร มีวิธีการคัดเลือกผู้ส่งมอบและประเมินคุณสมบัติ และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ส่งมอบที่เลือกมีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่สามารถช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์การและเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันดำเนินการอย่างไรในการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบนำไปใช้ปรับปรุง สถาบันดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่ผลงานไม่ดี

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย

สถาบันดูแลให้สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยได้อย่างไร ระบบความปลอดภัยได้ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า มีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

ง. การจัดการนวัตกรรม

สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร สถาบันได้ใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ซึ่งพิจารณาแล้วว่า เป็นเรื่องที่เหมาะสม (Intelligent Risks) อย่างไร สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่นๆไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร และยุติการสนับสนุน ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

6.2x รายงานป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารสองทิศทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบได้สื่อถึงความต้องการที่อยากได้จากสถาบัน

6.2ค(2) ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินอาจเกิดจากสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค สวัสดิภาพ หรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

6.2ง การจัดการนวัตกรรมของสถาบันควรใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ในข้อ 2.1ก(2) ให้เป็นประโยชน์

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่

7. ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

ในหมวดของผลลัพธ์นี้เป็นการอธิบายว่า องค์การมีผลดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาลและผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด หมวดที่มุ่งความเกี่ยวข้องับระดับผลการดำเนินการควรมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรจริงและบริการในลักษณะเดียวกัน

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

เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทาน โดยแสดงผลลัพธ์ จำแนกตามหลักสูตรและบริการ กลุ่มผู้เรียนส่วนตลาด (*) ประเภทของกระบวนการและสถานที่ดำเนินการรวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการที่มุ่งเน้นผู้เรียน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่นๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน (*)

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญทั้งนี้ ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพรอบเวลาทำงาน และตัววัดอื่น ๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านประสิทธิผลของการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานรวมทั้งผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสถาบันดีขึ้น

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

7.1 ผลลัพธ์ควรให้สารสนเทศสำคัญเพื่อการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (หัวข้อ 4.1) แสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ของสถาบัน (หัวข้อ 4.2) และปูทางไปสู่ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (หัวข้อ 7.2) และด้านงบประมาณด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ไม่มีการเกี่ยวเนื่องโดยตรง (หนึ่งต่อหนึ่ง) ระหว่างหัวข้อของผลลัพธ์และหมวด 1-6 ควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบโดยผลที่เกิดกับผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อมาจากกระบวนการที่ดำเนินการในหมวดต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งหมวด

7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ต่างๆควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อนิยามของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นดังตัวอย่างที่ให้ไว้ในหมายเหตุข้อ P.1ข(2) และ 3.2ก

7.1ก ตัววัดผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือด้านหลักสูตรและบริการ อาจถูกบังคับด้วยกฎหมาย นโยบายและแหล่งทุน กลุ่มตัววัดดังกล่าวควรรายงานไว้ในหัวข้อนี้

7.1ข ผลลัพธ์ควรพิจารณาข้อกำหนดหลักของการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและในหัวข้อ 6.1 และ 6.2

7.1ข ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของประสิทธิผลกระบวนการอาจรวมถึงเรื่องดังต่อไปนี้ ผลการตรวจติดตาม จำนวนและผลลัพธ์ของนวัตกรรมของหลักสูตร บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงภาระงานภายในและการจัดชั้นงานให้ง่ายขึ้น การลดของเสีย การปรับเปลี่ยนสัดส่วนการบังคับบัญชา การรายงานปฏิบัติการของการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ระยะเวลารวมผลในการซ่อมฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการซ่อมย้ายที่ทำงานหรือซ่อมแผนฉุกเฉิน

7.1ค ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงการตรวจติดตามผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี และผลการยอมรับของหลักสูตร บริการ และกระบวนการที่ดำเนินการโดยภายนอก

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (85 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามหลักสูตรและบริการ และตามกลุ่ม/ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นของคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่ยุเรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน(*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างสัมพันธ์ของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่ม/ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้าย และส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การ [ข้อ1ข(2)] และในหมวด3และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังเสียงลูกค้ายและวิธีการประเมินและข้อมูลต่างๆ ที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 3.1

7.2ก(1) ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรและบริการเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นที่มีต่อคู่แข่งและองค์การอื่นๆ ที่สามารถเทียบกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น ลูกค้ายของคู่แข่ง และองค์การอิสระอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของสถาบันมีอะไรบ้าง (70 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันของบุคลากรโดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย และตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร (*) รวมถึงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (*)

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(1) ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม

(2) ด้านบรรยากาศการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขอนามัย ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร (*)

(3) ด้านความผูกพันของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร และความพึงพอใจของบุคลากร

(4) ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา

ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 และควรตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 2.2

7.3 สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของกลุ่มบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและธรรมาภิบาล : ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและธรรมาภิบาลมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และธรรมาภิบาล รวมทั้ง ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามหน่วยงาน (*) ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วย

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) การนำองค์การ

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มสำหรับตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงการที่ผู้นำสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง และมุ่งเน้นการปฏิบัติ

(2) ธรรมาภิบาล

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอก (*)

(3) กฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน

ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐาน

(4) จริยธรรม

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและต่อระบบธรรมาภิบาลของสถาบันรวมทั้งผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม

(5) สังคม

การบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน รวมถึงความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา การสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักของสถาบันให้มีความแข็งแกร่งขึ้น

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

7.4ก(1) คำตอบควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหมวด 1.1

7.4ก(2) คำตอบอาจรวมถึงประเด็นต่างๆ ในรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

7.4ก(3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่ระบุไว้ใน 1.2ข ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงาน การเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข(1) และ 7.3ก(2)

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

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

7.4ข ตัววัดหรือตัวบ่งชี้แสดงถึงความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ควรมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ข ตามลำดับ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของ สถาบันเป็นอย่างไร (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน โดยจำแนกตามประเภทของตลาด หรือจำแนกตามประเภทผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ให้แสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก.ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงินรวมถึงตัววัดรวมของการควบคุมค่าใช้จ่าย ความมั่นคงทางการเงิน(Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ(Budgetary Performance) (*)

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดและการเจาะตลาดใหม่ (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ เขียนเป็น อักษรตัวหนา
ซึ่งสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 66-84

หมายเหตุ

7.5ก(1) ตัววัดอาจรวมสภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมดเงินทุนสำรอง และกองทุน ระดับค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต จำนวนทุนการศึกษาต่อปี ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ รายงานต่อหลักสูตรคิดเป็นร้อยละของงบประมาณ งบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ทรัพยากรเพื่อการศึกษาซึ่งผันมาจากด้านอื่นๆ จำนวนทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ตัววัดต้องเกี่ยวข้องกับตัววัดด้านการเงินที่สถาบันรายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการบริหารการเงินตามที่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ได้ที่นี่

ระบบการให้คะแนน (เพื่อการประเมินระดับพัฒนาการ)

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

ในการประเมินระดับพัฒนาการตามแนวทางที่ตอบไว้ ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับ ข้อกำหนดของหัวข้อและแนวทางการให้คะแนน (หน้า 47-48) ดังนี้

- ปัจจัยหลักด้านธุรกิจซึ่งนำเสนอไว้ในโครงร่างองค์กร
- ระดับพัฒนาการของแนวทางต่าง ๆ ครอบคลุมของการไปสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของ กระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง รวมทั้งของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ การรายงานป้อนกลับตามแนวทาง EdPEx สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1-6 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ และสภาพแวดล้อม การปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่ เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) – “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญ ต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม

- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) พึงระลึกไว้เสมอว่า แนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และบูรณาการ มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับแนวทางต้องระบุถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของหัวข้อและของสถาบัน เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวัฏจักรของการเรียนรู้ (ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม) ทั้งนี้รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่นๆ (ให้ดู “ขั้นตอนสู่กระบวนการที่มีการพัฒนา” หน้าที่ 45)

ผลลัพธ์

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

L (Level) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรการวัดที่สื่อถึงความหมายที่มีนัยสำคัญ

T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

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

C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์การชั้นนำ

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

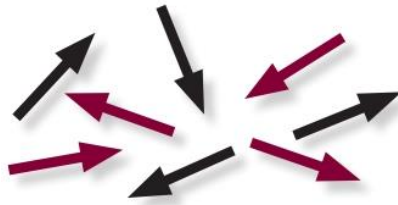
ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ควรดูข้อมูลผลการดำเนินการที่มีระดับแนวโน้มการเปรียบเทียบที่เหมาะสมสำหรับตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดูความเชื่อมโยงกับความต้องการหลักๆ ของสถาบันด้วย นอกจากนี้ยังควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและผลการเรียนรู้ระดับองค์การ หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปถ่ายทอดและเผยแพร่อย่างกว้างขวางแล้ว ผลลัพธ์ที่ดีน่าจะต้องเกิดขึ้น

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการไปสู่ความสมบูรณ์อย่างเต็มที่

สิ่งที่ช่วยในการประเมินและให้คะแนนในหมวด 1- 6

1) ตั้งรับปัญหา

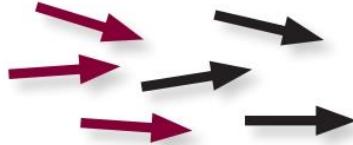
(0-25%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ

(30-45%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานสถาบันเพิ่งเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

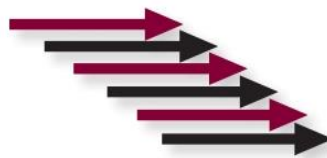
(50-65%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

(4) แนวทางที่มีการบูรณาการ

(70-100%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ ในการศึกษาที่สถาบันมุ่งค้นหาความมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กรได้ จะต้องมีการวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ

“ความสำคัญ” องค์ประกอบสำคัญในการประเมิน

องค์ประกอบสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับตามเกณฑ์ EdPEx คือต้องพิจารณาว่า กระบวนการและผลลัพธ์ที่รายงานไว้มีความสำคัญต่อปัจจัยหลักด้านธุรกิจของสถาบันหรือไม่สถาบันควรระบุ เรื่องที่เห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์การและหัวข้อต่างๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของ บุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญ ต่อสถาบัน
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ก่อนอื่นให้กำหนดว่า
 - ช่วงคะแนนใดอธิบายระดับความสำเร็จของสถาบันได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65)

คำตอบในรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจ ประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จของสถาบัน เป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการหรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการจรรยาบรรณ หรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนน จริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลง เพียงใด

- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่ามีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนด โดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ และได้ผ่านรอบ ของการปรับปรุงและการเรียนรู้มาบ้างแล้ว รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญของสถาบัน หากจะให้ ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ของสถาบันอย่างมี นัยสำคัญ/ชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า มีผลการดำเนินการในระดับที่ดี อย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มี ความสำคัญต่อสถาบันหรือต่อพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับ ของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุม และ มี การบูรณาการกับความต้องการของสถาบันหรือพันธกิจของสถาบันมากขึ้น

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D: ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10%, 15%, 20% หรือ 25%	A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้นๆ I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
50%, 55%, 60% หรือ 65%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์การ I : แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
90%, 95% หรือ 100%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและการเรียนรู้ในระดับองค์การผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์การในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน I : แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

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

แนวทางการตอบเกณฑ์ EdPEx

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้สถาบัน สามารถตอบข้อกำหนดทั้ง 17 หัวข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ให้ดูระบบการให้คะแนนรวมทั้งแนวทางการให้คะแนน (หน้า 42-48) ซึ่งอธิบายวิธีการตรวจประเมินคำตอบและตัดสินผลสำเร็จของสถาบัน

ขั้นตอนแรก

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์

ให้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเนื้อหาในส่วนต่างๆ ซึ่งให้ภาพทั้งหมดเกี่ยวกับเกณฑ์นี้ ดังต่อไปนี้ :

- เกณฑ์ EdPEx (ในหน้า 5-41)
- ระบบการให้คะแนน (ในหน้า 42-48)
- อภิธานศัพท์ (ในหน้า 66-84)
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อต่างๆ
(http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)

2. ทำความเข้าใจวิธีอ่านและการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

ให้ทบทวนโครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx (ดูรูปในหน้า 3) ซึ่งแสดงถึงประเภทและส่วนต่างๆของหัวข้อ ความสำคัญของแต่ละส่วนของหัวข้อ ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อกำหนดต่างๆ ที่อยู่ในประเด็นที่ควรพิจารณาและหมายเหตุของแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดของหัวข้อในประเด็นที่ควรพิจารณาจะอยู่ในรูปแบบคำถาม ซึ่งบางข้อจะมีหลายคำถาม ให้ตอบคำถามให้ครบถ้วนในทุกหัวข้อทั้งนี้เพราะสารสนเทศที่ขาดหายไปอาจแสดงให้เห็นว่าเป็นจุดอ่อนในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันอย่างไรก็ตาม สถาบันไม่จำเป็นต้องตอบคำถามแต่ละข้อแยกกันคำถามต่างๆ เหล่านี้ช่วยชี้แนะให้ความหมายของสารสนเทศที่ต้องตอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น สถาบันอาจรวมตอบคำถามต่าง ๆ ภายใต้ประเด็นการพิจารณาเดียวกันตามความเหมาะสม

3. การทบทวนแนวทางการให้คะแนน

ในการเตรียมคำตอบของหัวข้อต่างๆ สถาบันต้องพิจารณาทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 47-48) ทั้งนี้เพราะแนวทางการให้คะแนนนั้นนอกจากจะเสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว ยังให้ความสำคัญกับระดับพัฒนาการของแนวทาง ความครอบคลุมของการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติ **ความครอบคลุม**ของการเรียนรู้และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน

ในทำนองเดียวกันเพื่อเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ยังเน้นถึงระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน และความเข้มแข็งของการกระบวนการปรับปรุง

4. ทำความเข้าใจกับความหมายของคำสำคัญๆ ที่ใช้ในเกณฑ์

คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในเกณฑ์ อาจมีความหมายไม่ตรงกับความหมายที่ใช้อยู่ในสถาบันของท่าน คำศัพท์ที่พิมพ์เป็นตัวหนาและเอนจะมีคำอธิบายขยายความไว้ใน “อภิธานศัพท์” ในหน้า 66-84 การทำ

ความเข้าใจกับคำสำคัญเหล่านี้จะช่วยให้ท่านสามารถประเมินสถาบันตนเองได้อย่างถูกต้อง และสื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจกระบวนการและผลลัพธ์ของท่านและเพื่อใช้ในการวางแผนการปรับปรุง

5. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร (หน้า 5-9) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์กรจะช่วยให้ทุกฝ่ายได้แก่ สถาบันที่ใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินตนเอง ผู้เตรียมรายงานเพื่อขอรับการประเมินหรือผู้ประเมินรายงานให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อการอยู่รอด พันธกิจ และผลการดำเนินงานของสถาบัน

แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

แม้ว่าเกณฑ์ EdPEX จะมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินการสำคัญๆ ของสถาบัน แต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวให้คุณค่าทางด้านการวินิจฉัยองค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่น หากสถาบันมีผลการดำเนินการบางเรื่องที่ไม่ดีหรือมีอัตราการปรับปรุงที่ช้ากว่าของคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่เทียบกันได้ สถาบันต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะอะไร และควรดำเนินการอย่างไรเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

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

1. เข้าใจความหมายของคำว่า “อย่างไร”

หัวข้อกระบวนการประกอบด้วยคำถามที่ใช้คำว่า “อย่างไร” สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนนในหน้า 42-44 ประกอบ) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือให้เพียงแค่ว่าตัวอย่างจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม “สารสนเทศผิวเผิน” ดังระบุในแนวทางการให้คะแนน

- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ขึ้น

- แสดงให้เห็นว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ในการตอบคำถามควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในส่วนต่างๆ ของสถาบัน

- แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามีการเรียนรู้

แสดงหลักฐานว่ามีวงจรการประเมินและปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่นๆ ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน

- แสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความกลมกลืนของกระบวนการ แผน ตัววัด กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน

2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามที่ใช้คำว่า “อะไร” ในหัวข้อกระบวนการมีอยู่สองลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการสำคัญๆ และขั้นตอนการดำเนินการ แม้ว่าการระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนจะมีประโยชน์ แต่ถ้าขาดข้อมูลสำคัญอื่นๆ ก็ไม่สามารถวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้

ลักษณะที่สองเป็นการถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ของสถาบัน คำถามในลักษณะนี้จะช่วยให้สถาบันสามารถแสดงความสอดคล้องและการบูรณาการของระบบการจัดการผลการดำเนินการของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อสถาบันระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งผลลัพธ์บางเรื่องที่น่าเสนอไว้ในหมวด 7 ก็ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

3. แสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวา

การแสดงให้เห็นว่ามีจุดเน้นและความคงเส้นคงวาของหัวข้อกระบวนการและการติดตามผลของตัววัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อผลลัพธ์ จะส่งผลให้สถาบันมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นคำตอบควรแสดงให้เห็นว่าการมีจุดเน้นและความคงเส้นคงวาใน 4 เรื่องคือ

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

แนวทางในการตอบหัวข้อผลลัพธ์

1. ให้น้ำหนักผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบันที่เน้นไว้ในโครงร่างองค์การ และในหมวดการนำองค์การ หมวดการวางแผนกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า หมวดการมุ่งเน้นบุคลากรและหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

2. รายงานระดับ แนวโน้มและการเปรียบเทียบผลลัพธ์และแสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

- รายงานระดับของผลการดำเนินการ โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- รายงานแนวโน้ม เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติโดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ช่วงเวลา เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่ใช้ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ในอนาคต

ไม่มีการกำหนดช่วงเวลาที่น้อยที่สุดสำหรับข้อมูลแนวโน้ม ช่วงเวลาที่ใช้ควรเหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ สำหรับผลลัพธ์บางอย่าง แนวโน้มอาจจะนานถึง 5 ปีหรือกว่านั้น สำหรับ

ผลลัพธ์ที่มีความสำคัญควรรายงานข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มหรือการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจนอธิบายแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่ดีและไม่ดี

- รายงานการเปรียบเทียบ เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ของสถาบันอื่นที่เหมาะสม

- รายงานการบูรณาการโดยรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดพร้อมการจำแนกอย่างเหมาะสม (ตัวอย่างเช่น ตามกลุ่มของผู้เรียนหรือกลุ่มลูกค้าอื่นที่สำคัญ บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มหลักสูตรและบริการ)

ตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด และคำตอบต่างหัวข้อก็ควรสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ดังนั้นจึงเป็นการเหมาะสมที่จะอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่นแทนการกล่าวซ้ำในกรณีดังกล่าวสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการสำคัญ จึงควรระบุไว้กำกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรง ตัวอย่างเช่น ควรอธิบายรายละเอียดของระบบการพัฒนาบุคลากรและระบบการเรียนรู้ในหัวข้อ 5.2 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ที่อื่นๆ อีกในรายงานก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรเขียนรายงานโดยใช้ประโยชน์จากเนื้อที่บนกระดาษให้ได้มากที่สุด อาจใช้ แผนภูมิ ตาราง และสัญลักษณ์นำหัวข้อ เพื่อนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัดการจำกัดจำนวนหน้าเป็นความตั้งใจที่จะบีบให้สถาบันพิจารณาว่าสิ่งใดที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถาบันและในการรายงานผลลัพธ์

3. การใช้กราฟและตาราง

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

กราฟด้านล่างแสดงส่วนหนึ่งของการตอบสนองต่อเกณฑ์หมวด 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ สถาบันใช้อัตราการสอบผ่านการสอบครั้งแรกเพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพเป็นตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ

กราฟแสดงให้เห็นถึงลักษณะหลายอย่างของการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิผลได้แก่

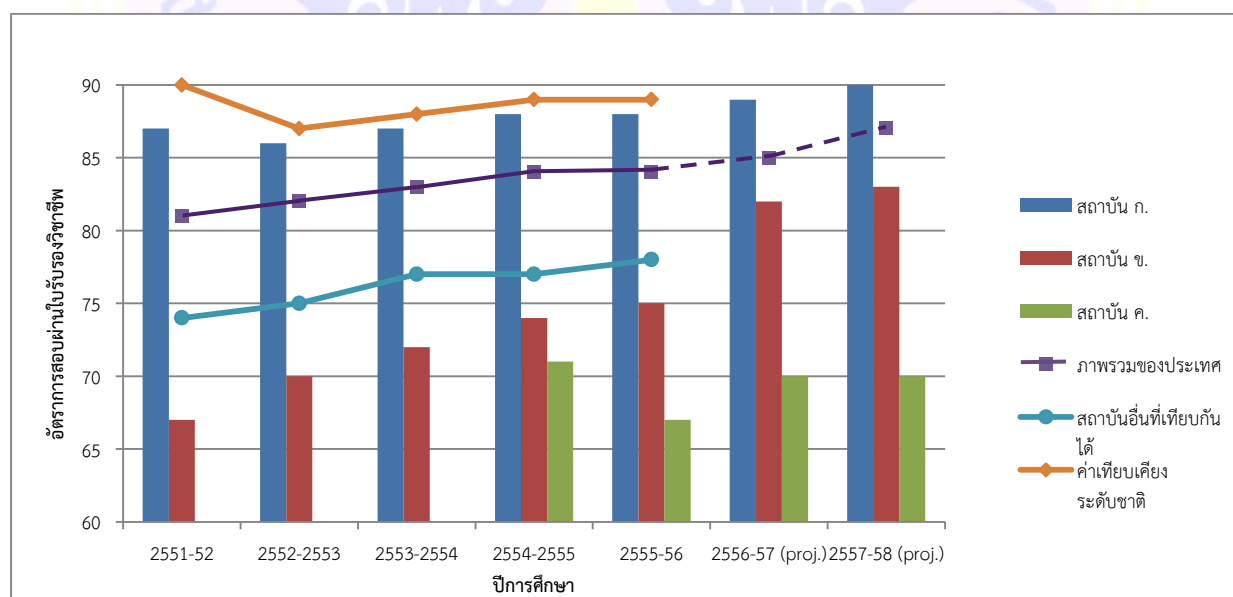
- การระบุความหมายของทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- รายงานทั้งระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น อัตราการสอบผ่านในการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพ
- รายงานผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงว่าแนวโน้มที่สูงขึ้น ดีสำหรับตัววัดนี้

- แสดงการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมและชัดเจน
- สถาบันการศึกษานี้ ใช้กราฟเพียงรูปเดียวเพื่อแสดงว่ามีการติดตามอัตราการสอบผ่านในการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพที่สูงขึ้นทั้งในระดับภาพรวมทั้งประเทศ และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- สถาบันคาดการณ์อัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้นในทุกสถาบัน ระหว่างปีการศึกษา 2555-2556 ถึง 2558-2559 ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรืออย่างก้าวกระโดด เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบัน ในรายงานควรมีข้อความอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดดังกล่าวและอาจอ้างถึงการเรียนรู้ที่สำคัญจากสถาบัน ก. ที่ใช้เป็นฐานในการคาดการณ์

การวิเคราะห์กราฟโดยคำนึงถึงแนวทางการให้คะแนนทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับผลการดำเนินการและระดับพัฒนาการขององค์กรดังนี้

- ระดับโดยรวมในปัจจุบันของผลการดำเนินการของสถาบันดีเลิศ โดยดูจากการเปรียบเทียบกับ และค่าเทียบเคียงระดับชาติ
- ผลโดยรวมของสถาบันมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สถาบัน ก เป็นสถาบันที่เป็นผู้นำในปัจจุบัน — แสดงผลการดำเนินการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มที่ดี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 สถาบัน ข มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วถึงแม้ระดับของผลการดำเนินการใกล้เคียงกับสถาบันอื่นที่เปรียบเทียบกับได้แต่ยังต่ำกว่าสถาบัน ก
- สถาบัน ค ในรายงานระบุว่าเป็นสถาบันที่เพิ่งเกิดใหม่ — กำลังเริ่มมีปัญหาเพราะคะแนนไม่สูงขึ้นแต่คาดว่าจะดีขึ้นอย่างพลิกผัน (สถาบันควรอธิบายถึงปัญหาดังกล่าวอย่างสั้นๆ)

สถาบันคาดการณ์ว่าทุกสถาบันจะมีอัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้น สถาบัน ค จะยังคงตามหลังสถาบันอื่นๆ และจะเริ่มเห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในปี 2556-2557



กราฟแสดงอัตราการสอบผ่านใบรับรองวิชาชีพ

ค่านิยมหลักและแนวคิด

ค่านิยมหลักและแนวคิดนี้ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบันและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และความยั่งยืน

เกณฑ์ EdPEx จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- การศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร และคู่ความร่วมมือ
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองเชิงระบบ

การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงควรกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นแสดงถึงค่านิยมของสถาบันและแนวปฏิบัติที่มีจริยธรรมให้ประจักษ์ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงต่อบุคลากรวิสัยทัศน์ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถและนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำกำหนดขึ้น ควรช่วยชี้นำการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรมการปฏิบัติการและผลการดำเนินการทั้งของสถาบัน และของผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูง ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลงมือด้วยตนเองในการวางแผน การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้กล้าเสี่ยงด้วยปัญญา การสื่อสาร การสอนงาน แก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เป็นผู้ตัดสินใจที่ดีที่สุดในเรื่องผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น สถาบันจึงต้องพิจารณาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อคุณค่าในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ได้แก่องค์ประกอบและคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการ ช่องทางต่าง ๆ ที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจะติดต่อเข้าถึง และสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ พฤติกรรมเหล่านี้จะช่วยนำไปสู่การได้มาสร้างความพึงพอใจ ความชอบและความจงรักภักดีของลูกค้าและผู้เรียน การกล่าวถึงในทางที่ดี และผลในท้ายที่สุด คือความยั่งยืนของสถาบัน ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนมีทั้งองค์ประกอบที่เป็นปัจจุบันและมองไปในอนาคต ความเข้าใจ ความประสงค์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในขณะนี้และคาดคะเนถึงความสำเร็จในอนาคต รวมถึงตลาดในอนาคต

ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีความเกี่ยวข้องกับสถาบัน มีหลายปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการรับรู้ถึงคุณค่าและความพึงพอใจ ซึ่งรวมถึงวิธีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และความจงรักภักดี

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน จึงมีความหมายมากกว่าเพียงการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการเรียน การผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือลดความจำเป็นที่ต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อมุมมองที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีต่อสถาบัน ดังนั้นจึงเป็นส่วนที่สำคัญของความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากนี้ความสำเร็จของสถาบันในการตอบสนองต่อผลการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามเป้า ข้อร้องเรียน หรือความผิดพลาดในขั้นตอนการบริการ จะมีความสำคัญยิ่งต่อการรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นไว้กับสถาบัน และสร้างความผูกพันในระยะยาว

สถาบันที่มุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากจัดการตามหลักสูตรและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้แล้วยังต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งการสร้างแตกต่างนี้ อาจเป็นการนำเสนอบริการทางการศึกษาใหม่ๆ การผสมผสานของหลักสูตรและบริการ หรือการจัดบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะราย กลไกการเข้าถึงและการสื่อสารที่หลากหลาย การตอบสนองที่ฉับไว หรือสัมพันธภาพพิเศษเฉพาะกลุ่ม

การมุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งไปสู่การรักษาและสร้างความจงรักภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การขยายส่วนตลาด และการเติบโต สถาบันจำเป็นต้องมีความไวในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หรือความต้องการใหม่ ๆ ของผู้เรียนและลูกค้า ตลาด และต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า สถาบันต้องใส่ใจต่อเสียงของลูกค้า และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนจึงต้องสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและความคล่องตัวของสถาบัน

การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่สถาบันจะมีระดับผลการดำเนินการที่โดดเด่นได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ

- การเรียนรู้ระดับองค์กร

ต้องประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทาง หลักสูตร บริการ และตลาดใหม่

การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่นคือ การเรียนรู้ควรเป็น (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำจนเป็นกิจวัตร (2) สิ่งที่เกิดขึ้นในทุกระดับตั้งแต่ บุคคล หน่วยงาน หรือภาควิชา และสถาบัน (3) สิ่งที่มีผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน และ (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

และมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ต่างๆ หมายรวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร อาสาสมัครผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการเทียบเคียง

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

- การเรียนรู้ระดับบุคคล

ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้นำวันจะขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ ในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาศัยการ การเรียนรู้ของอาสาสมัครเหล่านี้ก็มีความสำคัญจึงควรพิจารณาการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของอาสาสมัครไปพร้อมๆ กับของคณาจารย์และบุคลากรด้วย

สถาบันลงทุนเพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษาการฝึกอบรม และโอกาสเพื่อการเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอื่นๆ รวมทั้งการเตรียมบุคลากรให้รองรับสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบัน การฝึกงานในหน้าที่เป็นวิธีที่จะสร้างความชำนาญแบบครบรอบสายงาน และเชื่อมโยงการฝึกอบรมเข้ากับความต้องการ ด้านอัตรากำลังและความจำเป็นเร่งด่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่าที่สุดการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอาจใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การเรียนรู้ผ่านเว็บ และการเรียนทางไกล

การเรียนรู้ระดับบุคคลส่งผลให้ (1) บุคลากรยังคงอยู่กับสถาบันโดยมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสามารถรอบด้านมากขึ้น (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในสถาบัน (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบันมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงมีใช้เพื่อให้มีหลักสูตรและบริการที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สถาบันมีการตอบสนองที่ดีขึ้น มีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม สามารถปรับตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้มีความยั่งยืนอยู่ในตลาด มีความได้เปรียบในด้านผลการดำเนินการ นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ

การให้ความสำคัญกับบุคลากร และคู่ความร่วมมือ

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

- การให้ความสำคัญต่อบุคลากร

การให้ความสำคัญต่อคนในสถาบัน หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้วันจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับบุคลากรรวมถึง (1) การพิสูจน์ให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำที่จะทำให้อาสาสมัครประสบความสำเร็จ (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจาก

ระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ (3) จัดให้มีการพัฒนาและความก้าวหน้าภายในสถาบัน(4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบัน เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าเผชิญความเสี่ยงด้วยปัญญา เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและ (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

- การให้ความสำคัญกับคู่ความร่วมมือ

สถาบันต้องสร้างคู่ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น คู่ความร่วมมือภายในสถาบันอาจหมายถึง ความร่วมมือระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร การเป็นคู่ความร่วมมือกับบุคลากรอาจทำให้เห็นโอกาสที่จะพัฒนา การฝึกอบรมคร่อมสายงานหรือการปรับโครงสร้างการทำงานใหม่ เช่น การสร้างทีมงานที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้การตั้งกลุ่มความร่วมมือภายในสถาบันยังอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น การตอบสนองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คู่ความร่วมมือภายนอกอาจหมายถึงลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาอื่น องค์กรอื่นในชุมชน พันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ภายนอกสถาบัน ซึ่งนับวันจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น อาจเป็นช่องทางในการเสริมสมรรถนะหลักของสถาบัน เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นฐานให้สร้างหลักสูตรหรือบริการใหม่ หรือบริการใหม่ ๆ ที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น นอกจากนี้ การมีคู่ความร่วมมือภายนอกจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กร หรือขีดความสามารถในการเป็นผู้นำขององค์กร ทั้งสองในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอีกด้วย

ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบันที่ประสบความสำเร็จ คู่ความร่วมมือจะต้องพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานของการลงทุนลงแรง และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้น คู่ความร่วมมือตกลงร่วมกันกำหนดเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง ในบางครั้งการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพคุ้มค่าที่สุด

ความคล่องตัว

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบันซึ่งมีสภาพแวดล้อมในการแข่งขันสูง และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องมีความคล่องตัว ซึ่งคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นในการปฏิบัติการสถาบันกำลังเผชิญกับระยะเวลาในการนำเสนอ/ปรับปรุงหลักสูตรและบริการใหม่ๆ ที่สั้นลงเรื่อยๆ มีการเรียกร้องให้หน่วยงานของรัฐบาลและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม เนื่องจากในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยขึ้นมาก ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้อาจถูกกระตุ้นด้วยเทคโนโลยีใหม่ การนำเสนอหลักสูตรและบริการใหม่ ความวุ่นวายหรือ ความตึงเครียดทางเศรษฐกิจ ข้อบังคับด้านกฎระเบียบ หรือข้อเรียกร้องจากสังคมและชุมชน ดังนั้นสถาบันจึงต้องมีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนตนเองได้ โดยใช้รอบเวลาที่สั้นลงเรื่อยๆ การปรับปรุงใหญ่ ๆ ในเรื่องเวลาที่ใช้ในการตอบสนอง มักต้องเปลี่ยนระบบงานใหม่ ปรับกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น หรือต้องสร้างขีดความสามารถในการส่งผ่านอย่างรวดเร็วระหว่างกระบวนการต่างๆ บุคลากรที่ได้รับการอบรมคร่อมสาย และได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีค่าอย่างยิ่งต่อสถาบันในสภาพแวดล้อมดังกล่าว

ทุกมิติของการดำเนินการที่วัดด้วยเวลาได้กลายเป็นความวิกฤตในปัจจุบัน และรอบเวลาควรเป็นตัววัดหลักของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลาอย่างก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในระบบงาน โครงสร้างคุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลผลิตและความยั่งยืน ในภาวะเศรษฐกิจที่ท้าทาย

การมุ่งเน้นอนาคต

การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาด ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดปัจจัยหลักด้านสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญยิ่ง ถึงแม้ผลลัพธ์จะคาดเดาได้ยาก การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษา การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ต้องมีทิศทางอนาคตที่ชัดเจน ทั้งยังต้องมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า (เช่น ผู้เรียนและครอบครัว) บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ชุมชนและสังคม สถาบันยังต้องมีความคล่องตัวที่จะปรับแผนในกรณีสถานการณ์บังคับ

การวางแผนของสถาบันควรต้องคำนึงล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โอกาสทางการศึกษาและการสร้างคู่ความร่วมมือใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านสมรรถนะและอัตราค่าจ้างของบุคลากร การแข่งขันในตลาดโลก การพัฒนาเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในการแบ่งกลุ่มของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด รูปแบบใหม่ในการทำธุรกิจ กฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนไป ความต้องการและความคาดหวังของสังคมและชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป และการปรับกลยุทธ์ของคู่แข่งและองค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน ต้องพิจารณาถึงอิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้ การมุ่งเน้นอนาคต รวมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนการสืบทอดที่มีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญาและสร้างนวัตกรรม รวมถึงคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการกระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจ (*) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่มิติใหม่ของการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรม จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการที่จะค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์ และความกล้าที่จะเสี่ยงด้วยปัญญา

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่เพียงในหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการระบบและกระบวนการทั้งหมดในทุกๆ ด้าน การบริหารจัดการสถาบัน จึงต้องสร้างบรรยากาศให้ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมควรบูรณาการเข้าไว้ในการทำงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการช่วยเกื้อหนุน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาโอกาสทางกลยุทธ์ในทุกส่วนของสถาบัน

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของสถาบัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ การบริหารจัดการของสถาบันต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน เช่น ตัววัดผลการดำเนินการเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น หลักสูตร บริการ และกระบวนการ การเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติ ตลาด และผลการดำเนินการของคู่แข่ง ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ความร่วมมือ ต้นทุน งบประมาณ และการเงินผลลัพธ์ ด้านธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎหมาย การบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ควรจำแนกกลุ่มของข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ผล เช่น จำแนกกลุ่มผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนตามเนื้อหา ตามกลุ่มประชากรของผู้เรียน ตามกลุ่มตลาด หลักสูตร บริการ และกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการวัดผล การตัดสินใจ การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์รวมถึงการใช้ข้อมูลเพื่อดูแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเกี่ยวเนื่องเป็นเหตุปัจจัยซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์อาจใช้สนับสนุนจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายของการบริหารความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรหรือการบริการในระดับเดียวกัน หรือเทียบเคียงกับสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ด้านผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น การปฏิบัติการ การเงิน งบประมาณ และผลการดำเนินการด้านสังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผลการดำเนินการของสถาบันจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน ตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้อาจจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการติดตามผลจะช่วยให้สถาบันสามารถประเมินตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านั้น เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม/จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะสังคม รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสถาบันและบุคลากรในการให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรม/จริยธรรม การปกป้องสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของส่วนรวม การปกป้องดังกล่าวควรครอบคลุมถึงปฏิบัติการของสถาบันที่อาจส่งผลกระทบต่อทุกด้าน นอกจากนั้นสถาบันควรเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดของเสียที่แหล่งเกิดในการวางแผน ควรคำนึงถึงผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารทางกายภาพ การปฏิบัติงานภายในห้องทดลอง และการขนส่งในการวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างฉับพลันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และจัดให้มีสารสนเทศ และการสนับสนุนที่จำเป็นให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความเชื่อมั่นของสังคม

สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ”

สถาบันควรตอกย้ำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี สถาบันวิทยาลัย/สภาสถาบันควรกำหนด ข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูงและต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมภายในขอบเขตที่สถาบันครอบคลุมถึง ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของสถาบัน การสนับสนุนและการเป็นผู้นำดังกล่าว อาจรวมถึงการพัฒนาการศึกษา สุขภาวะและบริการอื่นๆ ในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint) การบริการชุมชนและงานการกุศล การปรับปรุงหลักปฏิบัติในภาคอุตสาหกรรมและในภาคการศึกษา และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางการแข่งขัน

การเป็นผู้นำในฐานะองค์การต้นแบบสามารถส่งผลต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยมาตรการที่เหมาะสม ตลอดจนความรับผิดชอบต่อผู้นำสถาบันต่อมาตรการต่างๆ ดังกล่าว

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างคุณค่าและรักษาสมดุของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ สังคมและชุมชน

เมื่อสถาบันสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เท่ากับได้สร้างความจงรักภักดีต่อสถาบัน ส่งผลให้เศรษฐกิจเติบโต ทำให้ชุมชนดีขึ้น และส่งผลดีต่อสังคมโดยรวม เป้าหมายของการสร้างสมดุทางคุณค่าบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลง และอาจขัดแย้งกันได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการทั้งแบบนำและแบบตามอย่างสมดุ เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่งในการสื่อสารถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในระยะสั้นและระยะยาว ติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

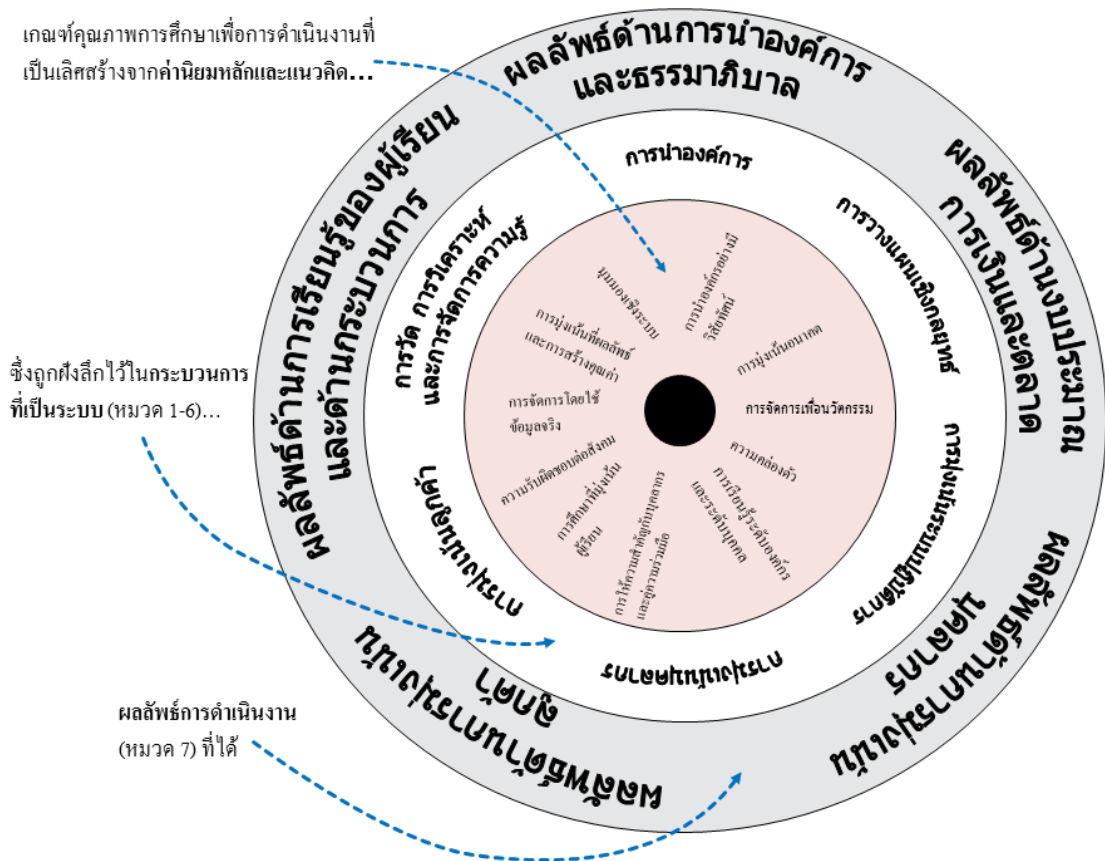
มุมมองเชิงระบบ

เกณฑ์ EdPEX นี้ เสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการสถาบันและกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวดต่างๆ ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์นี้ คำนึงหลักการและแนวคิด รวมทั้งเกณฑ์การให้คะแนน ประกอบกันเป็นรากฐานและกลไกที่บูรณาการกันทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละสถาบันการสังเคราะห์หมายถึง การมองภาพรวมของสถาบัน โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญทางการศึกษา รวมถึงสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและระบบงานการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันหมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สถาบันมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นปรากฏในเกณฑ์ EdPEx นี้ ดังแสดงในหน้า 1 เมื่อสถาบันมีมุมมองเชิงระบบ ผู้นำระดับสูงของสถาบันจะให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำระดับสูงต้องติดตาม ตอบสนอง และบริหารงาน โดยอาศัยผลลัพธ์ทั้งหลายเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัดและตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก และความรู้ของสถาบันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ นอกจากนี้ยังหมายถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นกับระบบงาน กระบวนการหลัก และการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ด้วยเหตุนี้ มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การจัดการสถาบันและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้สถาบันมีความยั่งยืน



บทบาทของค่านิยมหลักและแนวคิด

การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาปี 2552-2553

การจัดทำเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี 2557-2560 นี้ เป็นการริเริ่มประกาศนำเอาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมาใช้ เพื่อเป็นทางเลือกให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อมและต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาที่ก้าวกระโดดต่อไป

เกณฑ์นี้แม้มีที่มาจากเกณฑ์บัลตริกของประเทศสหรัฐอเมริกาแต่ได้มีการเพิ่มเติมความหมายและคำอธิบายเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

เกณฑ์ได้รับการปรับปรุงโดยตลอดด้วยวัตถุประสงค์เพื่อให้เนื้อหา สามารถสะท้อนถึงความทันสมัย และแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว เกณฑ์นี้ใช้ฐานของแนวปฏิบัติที่องค์การด้านธุรกิจและอื่นๆ ดำเนินการจนประสบความสำเร็จและสามารถเป็นต้นแบบที่ดี เป็นแนวปฏิบัติที่นำไปสู่ความยั่งยืนและการแข่งขันได้ เมื่อสถาบันยึดแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นผลลัพธ์ โดยใช้มุมมองที่เป็นระบบอย่างมีบูรณาการ

ตลอดระยะเวลากว่า 25 ปีที่เกณฑ์บัลตริกได้ถูกนำมาใช้ในสหรัฐอเมริกา ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเนื้อหาเพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้านทั้งเศรษฐกิจทั่วโลก เทคโนโลยี พฤติกรรมของลูกค้ ความคาดหวังของบุคลากร รวมถึงความห่วงใยและความรับผิดชอบต่อสังคม เกณฑ์ได้เพิ่มจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญมากกว่าเพียงการเปลี่ยนคำหรือข้อความที่ใช้ในแต่ละหัวข้อ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเป็นใจความสำคัญที่ผู้นำระดับสูงของทุกสถาบันต้องใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และเพื่อความยั่งยืนขององค์การ

จุดเน้นเชิงกลยุทธ์นี้ ผูกโยงกับเรื่องสำคัญ 3 เรื่องที่ผู้นำทุกคนต้องคำนึงถึงและพิจารณาเพื่อให้สถาบันในยุคต่อไปสามารถอยู่ตลอดรอดฝั่งได้ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การออกแบบและดำเนินการให้มีระบบงานที่แข่งขันได้
- (2) การส่งเสริมและจัดการนวัตกรรม
- (3) ความสามารถในการใช้โอกาสและจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจากสื่อสังคมออนไลน์

การออกแบบและนำเรื่องระบบงานไปปฏิบัติ

การตัดสินใจเรื่องระบบงานถือเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะรวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของสถาบัน การตัดสินใจเรื่องนี้ จะส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถในการทำกำไร และการอยู่รอดของสถาบัน การตัดสินใจนี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงของสถาบันและเป็นแกนสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในเกณฑ์ EdPEX ฉบับนี้ ได้รวมเรื่องกระบวนการด้านสารสนเทศและการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย

การบ่มเพาะและจัดการนวัตกรรม

นวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรมเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่เปลี่ยนโอกาสของความได้เปรียบเชิงแข่งขันมาเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความยั่งยืน นิยามของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดจากการกระทำที่มีมาอย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดความหมายต่อหลักสูตร บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผล

ของสถาบันเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นผลของสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกระบวนการที่สามารถระบุถึงโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการสานต่อโอกาสนั้นๆ ที่สถาบันพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสมจะเสี่ยงได้ การที่จะสามารถให้เกิดนวัตกรรม ต้องการทรัพยากรมาสนับสนุน และความพร้อมที่จะเผชิญความล้มเหลว การเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเป็นภาระงานหนึ่งของผู้นำระดับสูง การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญาจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ และการดำเนินการตามความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องฝังลึกอยู่ในการจัดการและการปฏิบัติการของสถาบัน ดังนั้น มิติต่างๆ ที่จะทำให้สามารถไปสู่สู่นวัตกรรมนั้น จะกระจายอยู่ในทุกหมวดของเกณฑ์ EdPEx นี้

ความสามารถในการใช้สื่อสังคมออนไลน์

แม้ว่ากลยุทธ์สื่อสังคมออนไลน์ยังไม่ใช่นโยบายปฏิบัติที่สถาบันชั้นนำทุกแห่งใช้ในปัจจุบัน แต่หากชะลอเวลาเพื่อเพิ่มเรื่องนี้ จนกว่าจะมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในรอบต่อไป จะทำให้เราไม่สามารถมีแนวปฏิบัติซึ่งประกันได้ว่า เราจะยืนหยัดอยู่ในระดับแนวหน้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่ออัตราความเปลี่ยนแปลงทุกวันนี้เป็นไปอย่างรวดเร็วมาก สื่อสังคมออนไลน์มีบทบาทอยู่แล้วในด้านต่อไปนี้

- (1) การเข้าถึงผู้เรียน ลูกค้ายุคอื่น และผู้ที่มีโอกาสจะมาเป็นลูกค้า
- (2) การเชื่อมโยงระหว่างคณาจารย์และบุคลากรและกับผู้นำของสถาบัน
- (3) การประสานกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ
- (4) การรวบรวมข้อมูลและการศึกษาวิจัย

การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างเข้มข้น อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อสถาบัน กลไกที่ดีที่สุดที่จะทำให้ความเสี่ยงลดน้อยลงได้ คือ การยึดถือค่านิยมของสถาบันเป็นสำคัญ เกณฑ์ EdPEx ปี 2556-2557 นี้รวมเรื่องสื่อสังคมออนไลน์เพื่อวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ทั้ง 4 ข้อข้างต้น

แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนทุกหมวด แต่เรื่องที่เปลี่ยนมากที่สุด在今เกณฑ์ฉบับนี้และส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาระด้านการศึกษานั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

- บทนำ : โครงร่างองค์การ

ส่วนที่1 ลักษณะองค์การ เพิ่มคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ บทบาทที่มีต่อระบบงานของสถาบัน

ส่วนที่2 สภาพการณ์ขององค์การ เพิ่มเรื่องการประเมินโครงการและกระบวนการหลักๆ ขององค์การ การบริหารจัดการโครงการที่ต้องดำเนินการควบคู่กับการจัดการกระบวนการ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ต้องการ

- หมวด 1 การนำองค์การ

หัวข้อ 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง จะเน้นบทบาทของผู้นำระดับสูงเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญาและถามถึงวิธีที่ผู้นำระดับสูงนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เป็นกลไกในการสื่อสาร

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง จะถามว่ากรรมการที่อยู่ในระบบการกำกับดูแลขององค์การทำให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้นำระดับสูงประสบผลสำเร็จได้อย่างไร

- หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดนี้เน้นเรื่องนวัตกรรมและระบบงานมากขึ้น

หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หัวข้อนี้ได้ปรับเปลี่ยนขึ้นใหม่ โดยเพิ่มคำถามที่เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรมและการค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ คำถามอื่นๆ จะเจาะลึกถึงกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร ได้มีการปรับประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถใช้แนวคิดใหม่ๆ โดยไม่จำเป็นต้องยึดติดอยู่กับการวางแผนที่ใช้เครื่องมือเฉพาะเจาะจงบางอย่าง เช่น การวิเคราะห์ SWOT

- หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หัวข้อ 3.1 เสี่ยงจากลูกค้า จะถามถึงปฏิสัมพันธ์และการสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการรับฟังเสียงของผู้เรียนปัจจุบันและลูกค้ากลุ่มอื่น

หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า จะถามถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

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

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

- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร เพิ่มเรื่องการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเรื่องขีดความสามารถและอัตราการจ้างของบุคลากรในอดีตที่ผ่านมารวมทั้งอัตราการจ้างที่เหมาะสมในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นการกำหนดบริบทที่องค์กรใช้ในการพิจารณาเชิงรุกเพื่อเตรียมให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรในอนาคต

- หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

มีการปรับเปลี่ยนหมวดนี้อย่างมากเพื่อเน้นกระบวนการภายในและประสิทธิผลของการปฏิบัติการอันเป็นผลจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับระบบงาน (หมวด 2)

หัวข้อ 6.1 ปรับเป็น “กระบวนการทำงาน” โดยเน้นที่การออกแบบ การบริหารจัดการและการปรับปรุงหลักสูตร การบริการและกระบวนการต่างๆ โดยจะรวมกระบวนการสนับสนุนที่ทำให้สถาบันสามารถบรรลุความต้องการหลักทางธุรกิจ

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

- หมวด 7 ผลลัพธ์

การปรับเปลี่ยนหัวข้อต่าง ๆ ในหมวดนี้ จงใจที่จะไม่ให้สอดคล้องกับกระบวนการในแต่ละหมวด โดยตรงตั้งแต่หมวด 1-6 เพื่อให้มองผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อ มักจะเกิดจากกระบวนการในหมวดต่างๆ มากกว่าเพียงหมวดใดหมวดหนึ่ง

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

หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ได้แยกเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานออกมาเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาต่างหาก เพราะเป็นการแสดงถึงองค์ประกอบของระบบงานที่เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อองค์การหลายแห่ง

หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและธรรมาภิบาล ระบุอย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่าเป็นความรับผิดชอบของการนำองค์การ เนื่องจากเป็นที่ยอมรับว่า องค์การจะสามารถบรรลุกลยุทธ์ได้ต่อเมื่อนำระดับสูงขึ้นมาและคอยติดตามความก้าวหน้า

- ค่านิยมและแนวคิดหลัก

ปรับคำอธิบายของคำว่า “ความคล่องตัว (Agility)” “การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)” และ “การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)” เพื่อสะท้อนถึงการให้ความสำคัญต่อการเกิดภาวะชะงักงันที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ ปัจจุบันภายนอกด้านสิ่งแวดล้อม และความจำเป็นที่ต้องมีกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

- อภิธานศัพท์

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

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

อภิธานศัพท์

ประโยคแรกของคำศัพท์เป็นคำนิยาม ซึ่งตามด้วยประโยคขยายความและวิเคราะห์คำศัพท์นั้นย่อหน้าถัดๆ มาเป็นตัวอย่าง การอธิบายหรือความเชื่อมโยงที่สำคัญต่อเกณฑ์ในหมวดอื่นคำศัพท์ที่มีในอภิธานศัพท์ทั้งหมดนี้ จะปรากฏเป็นอักษรตัวหนา ในเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน

Action Plans: แผนปฏิบัติการ

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนที่สถาบันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ และกำหนดเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้วเพื่อให้คนทั่วทั้งสถาบันมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การนำแผนปฏิบัติไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้น อาจต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะทางแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูงอาจหมายถึงการตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติหรือกลุ่มวิชาชีพออยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ยังไม่เพียงพอของผู้เรียนในวิชานั้นๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนไปปฏิบัติ อาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมิน การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบันควรพิจารณาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณและความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : Strategic Objectives” ในหน้า 80

Alignment: การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

คำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของสถาบัน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เกี่ยวพันกัน เพื่อใช้ในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับคือ 1) สถาบัน/ผู้นำระดับสูง 2) กระบวนการหลัก และ 3) หลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การบูรณาการ : Integration” ในหน้า 73

Analysis: การวิเคราะห์

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

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

Anecdotal: ข้อมูลปลุกย่อย

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

ตัวอย่างในการตอบเกณฑ์ เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของบุคลากร การตอบโดยใช้ข้อมูลปลุกย่อยอาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่างๆ ของสถาบันซึ่งเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่การตอบในเชิงระบบ อธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานในทุกที่ตั้งและบุคลากรทุกคน ถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “มีความเป็นระบบ: Systematic” ในหน้า 81

Approach: แนวทาง หรือ วิธีการ

คำว่า “แนวทาง” หรือ “วิธีการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ดำเนินการเพื่อตอบข้อกำหนดต่างๆ ในเกณฑ์ หมวด 1-6 นอกเหนือจากวิธีการแล้วแนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นกับข้อกำหนดและกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมถึงการที่สถาบันนำวิธีการนั้นไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

“แนวทาง” เป็นมิติหนึ่งที่ใช้ในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติม ดูเรื่องระบบการให้คะแนน ในหน้า (42-48)

Basic Requirements: ข้อกำหนดพื้นฐาน

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามต่อท้ายหัวข้อ

ดูตัวอย่างโครงสร้างของเกณฑ์ในหน้า 3

Benchmark: ระดับเทียบเคียง

คำว่า “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา สถาบันทั้งหลายที่ทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลกจากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากบุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่างๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่ง การเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่เดียวกันหรือในพื้นที่อื่นๆ รวมทั้งข้อมูล แหล่งข้อมูลสาธารณะ เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ

Capability, Workforce: ชีตความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ชีตความสามารถของบุคลากร : Workforce Capability”

Capacity, Workforce: อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “อัตรากำลัง : Workforce Capacity”

Collaborator: คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกัน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูความจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ: Partners” ในหน้า 75

Core Competencies: สมรรถนะหลัก

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความท้าทาย หรือความเสียเปรียบของสถาบันในตลาด

สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และตลาด

Customer: ลูกค้า

ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตร และบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจารย์รวมทั้งผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

เกณฑ์ EdPEX กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้างๆ ซึ่งหมายถึง ผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นของสถาบันคู่แข่งความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนซึ่งเป็นค่านิยมของเกณฑ์ EdPEX ต้องถูกฝังลึกอยู่ในความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนจึงมีผลกระทบและควรบูรณาการเข้ากับทิศทางกลยุทธ์ระบบงาน กระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ให้ดูนิยามของคำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Stakeholders” ในหน้า 79 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้อื่นซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตร และบริการของสถาบัน

Customer Engagement: ความผูกพันของลูกค้า

คำว่า “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การลงทุนหรือการตัดสินใจเข้าเรียนของผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นในหลักสูตร และบริการทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถของสถาบันในการสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้พวกเขายังคงมาใช้หลักสูตรและบริการของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพันนี้รวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้าที่จงใจเลือกและสนับสนุนหลักสูตรและบริการของสถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบันหลักสูตรและบริการอื่น ๆ อย่างแข็งขัน

Cycle Time: รอบเวลา

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ การวัดระยะเวลาที่มีบทบาทสำคัญมากในเกณฑ์นี้ เพราะผลลัพธ์ด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงศักยภาพในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการตอบสนองต่อผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเมื่อความต้องการเปลี่ยนไป เวลาที่ใช้ในการสร้างหลักสูตร ออกแบบกระบวนการและการปรับปรุงตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ การปรับปรุงรอบเวลาให้ดีขึ้นอาจรวมถึงแต่ละกรณีหรือทุกกรณีที่กล่าวข้างต้น

Deployment: การนำแนวทางไปปฏิบัติ

คำว่า “การนำแนวทางไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ของสถาบันการประเมินเรื่องการนำแนวทางไปปฏิบัติ ควรพิจารณาทั้งจากความครอบคลุมและความลึกของการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน

การนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำแนวทางไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 42-48

Diversity: ความหลากหลาย

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนในสถาบันที่เสริมคุณค่าให้กับสภาพแวดล้อมการทำงานและเป็นตัวแทนของกลุ่มชุมชนที่สถาบันว่าจ้างของผู้เรียนและของลูกค้ากลุ่มอื่น โดยพิจารณาจากตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ ความโน้มเอียงทางเพศที่บุคคลต้องการ สัญชาติ ความพิการ อายุ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด ทักษะแนวคิด ความคิดเห็น และมุมมอง รวมทั้งสาขาวิชาชีพต่างๆ

ในเกณฑ์นี้หมายถึงการเห็นคุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของกลุ่มชุมชนที่สถาบันว่าจ้างและกลุ่มชุมชนของผู้เรียนการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลาย ในการเสริมสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสในการทำให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร และชุมชนรวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและบุคลากร

Educational Programs, and Services: หลักสูตร และบริการ

คำว่า “หลักสูตร” หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนทุ่มเทในการเรียนรู้ หรือที่ส่งเสริมให้เกิดการสืบค้นทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึงรายวิชาทั้งที่มีหน่วยกิตและไม่มีหน่วยกิตหลักสูตรระดับปริญญา การวิจัย การจัดกิจกรรมขยายผล การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และการศึกษาดูงานต่างประเทศ การออกแบบหลักสูตร ต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในการสอนและกระบวนการเรียนรู้ (ควรเริ่มเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ) เพื่อการวัดผล การสังเกตและการดำเนินการ

คำว่า “บริการ” หมายถึง บริการที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัครเข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึง การให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนเสริมให้ผู้เรียนห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศกระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียนทุนการศึกษา และที่อยู่อาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ อาจรวมถึง การบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ เป็นต้น

Effective: ประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นการดูว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมิน (1) ว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด (2) ผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

Empowerment: การให้อำนาจในการตัดสินใจ

คำว่า “การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เพื่อให้คณาจารย์และบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่หน้างาน) สามารถตัดสินใจเองได้ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางด้านการศึกษาของผู้เรียน สร้างความพึงพอใจตั้งแต่เริ่มแรกแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นสถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันเหตุการณ์ และเป็นประโยชน์

Engagement, Customer: ความผูกพัน ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของลูกค้า” : Customer Engagement.”

Engagement, Workforce: ความผูกพัน บุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของบุคลากร : Workforce Engagement”

Ethical Behavior: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม/พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

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

ผู้นำระดับสูง ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ใช้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการบริหาร ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการสื่อสารและตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ เกณฑ์ EdPEX ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เจาะจง จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของสถาบัน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากรผู้เรียนผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ในบางสถาบันหลักการด้านจริยธรรมเป็นกรอบที่จะกำกับพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งอาจส่งผลเสียแก่สถาบันและชุมชน

Goals: เป้าประสงค์

คำว่า “**เป้าประสงค์**” หมายถึงสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันตั้งใจหรือปรารถนาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวและเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “**เป้าหมาย**” เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่มุ่งมาดไว้บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน “**เป้าประสงค์ที่ท้าทาย**” หมายถึงเป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจนเพื่อให้สามารถ
- วัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมงานด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทาย
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**การคาดการณ์ผลการดำเนินการ : Performance Projections**”

Governance: ธรรมาภิบาล

คำว่า “**ธรรมาภิบาล**” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในสถาบันการศึกษา รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน เช่น คณะกรรมการการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน ในสถาบันการศึกษาเอกชน อาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นกฎหมาย กฎกระทรวง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงนโยบายของสถาบันจะระบุถึงสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งวิธีการกำหนดทิศทางการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ (3) การปฏิบัติต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมกระบวนการต่างๆ ด้านธรรมาภิบาล อาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของคณะผู้บริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การทำให้ระบบธรรมาภิบาลมีประสิทธิภาพ มีผลสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิภาพของสถาบัน

High-Performance Work: การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น

คำว่า “**การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น**” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของสถาบันและแต่ละบุคคลมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึงคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ เพื่อผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น มีรูปแบบ วิธีการ และระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่นมีฐานจากความผูกพันของบุคลากร ทั้งยังช่วยสร้างความผูกพันด้วยมีองค์ประกอบดังเช่น ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และ

บุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้บุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่จะให้ตรวจสอบได้การนำข้อมูลจากคณาจารย์และบุคลากรมาใช้ในการวางแผนการสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถาบัน การเรียนรู้จากองค์การอื่น ทำให้การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานมีความยืดหยุ่น การคงโครงสร้างองค์การแนวราบไว้เพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่สุด การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ สถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมการทำงานที่มีผลการดำเนินการโดดเด่น โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น ต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน สมรรถนะหลัก งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

How: อย่างไร/ วิธี

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

Indicators: ตัวบ่งชี้

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้ : Measures and Indicators”

Innovation: นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางการศึกษา กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร บริการ และกระบวนการ นวัตกรรมเป็นผลจากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหา โอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะเสี่ยงด้วยปัญญา

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

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

Integration: การบูรณาการ

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

บูรณาการเป็นมิติหนึ่งของการประเมินทั้งในส่วนกระบวนการและผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของระบบการให้คะแนน (หน้า 42-48)

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน: alignment”

Intelligent Risks: ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา

คำว่า “ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา” หมายถึง โอกาสที่จะได้ประโยชน์มีมากกว่าความเสียหายหรือสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อความยั่งยืนของสถาบันหากไม่พิจารณาให้ถี่ถ้วน ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญานี้ ต้องกล้ายอมรับความล้มเหลว และต้องยอมรับว่านวัตกรรมอาจไม่ได้เกิดจากความมานะบากบั่นเพียงอย่างเดียว ในระยะเริ่มแรกสถาบันต้องลงทุนลงแรงในเรื่องที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันต้องยอมรับความจริงว่าการลงทุนลงแรงนั้นอาจประสบความล้มเหลวได้

ระดับความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญานั้น มีความแตกต่างกันตามอัตราเร่งและระดับของภาวะคุกคาม และโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบทางธุรกิจ สถาบันจำเป็นต้องลงทุนลงแรงในการเสี่ยงด้วยปัญญามากกว่าในสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ซึ่งในกรณีหลังนี้ สถาบันต้องติดตามและค้นหาความเป็นไปได้ในการเติบโตและเปลี่ยนแปลง แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรมากเท่า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์ : strategic opportunities”

Key: ที่สำคัญ/หลัก

คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยหลักต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ บางตัวอย่างที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เช่น ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการหลัก และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบรรลุหรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการคำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” มักหมายถึงความสำคัญประมาณ 5 ลำดับต้น (เช่น ความท้าทาย 5 ลำดับแรก)

Knowledge Assets: สินทรัพย์ทางความรู้

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในสถาบัน โดยเป็นความรู้ที่ทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ แนวคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ความรู้และทักษะ รวมทั้งขีดความสามารถต่างๆ แหล่งที่สั่งสมสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในสถาบันเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการด้วย

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

Leadership System: ระบบการนำองค์การ

คำว่า “ระบบการนำองค์การ” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำในทุกระดับนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถาบัน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ประกอบด้วย วิธีการที่ใช้การสื่อสาร และการดำเนินการตามผลการตัดสินใจนั้น ระบบการนำองค์การหมายรวมถึง โครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสารสองทางอย่างมั่นใจการสรรหาและการพัฒนาผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา กรรมการคณะ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบนี้สร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและความกล้าที่จะเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม การแยกโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่เพื่อลดลำดับชั้นของการตัดสินใจ ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงตนเอง

Learning: การเรียนรู้

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์ และนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEX นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์การได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคล (คณาจารย์และบุคลากร) ได้มาจากการศึกษาการฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ที่ได้กล่าวไปแล้ว ควรเป็นส่วนที่ฝังลึกอยู่ในวิธีการที่องค์การดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนสำหรับองค์การและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล” ในค่านิยมหลักและแนวคิดในหน้า 55

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1–6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหน้า 42-48 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

Levels: ระดับ

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่สำคัญ ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

Measures and Indicators: ตัววัดและตัวบ่งชี้

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

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

Mission: พันธกิจ

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

Multiple Requirements: ข้อกำหนดต่างๆ

คำว่า “ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง รายละเอียดของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งอยู่ในลักษณะคำถามย่อยๆ ที่สถาบันต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ซึ่งปรากฏในหน้า 2

แม้แต่สถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ได้สำเร็จเท่าเทียมกัน

Overall Requirements: ข้อกำหนดโดยรวม

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEx ซึ่งอธิบายในย่อหน้าที่อยู่ใต้หัวข้อ ภาพประกอบได้ในรูปแบบของเกณฑ์ EdPEx หน้า 2

Partners: คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะมีความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือการจัดหลักสูตรหรือบริการ

คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของคู่ความร่วมมือ

คู่มือจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ : Collaborators” ในหน้า 68

Performance: ผลการดำเนินการ

คำว่า “**ผลการดำเนินการ**” หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของผู้เรียนกระบวนการ หลักสูตร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตราฐาน ผลลัพธ์ในอดีต เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์ขององค์การอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปของการเงินและรูปแบบอื่นๆ

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

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการ**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ของหลักสูตรและบริการ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรและวิธีการสอน การวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และการดำเนินงานเมื่อสำเร็จการศึกษา

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการสำรวจผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ**” คือ ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การ และผลการดำเนินการของทั้งองค์การ (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวบ่งชี้ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐานการลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรม ข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับองค์การ ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมถึงการใช้งบประมาณ การเติบโตของสินทรัพย์และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียน ในด้านการบริหารและด้านการสอนต่องบประมาณ รายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ เงินทุนสำรอง และกองทุน เงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี การผันทรัพยากรมาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคมและการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

Performance Excellence: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาแบบบูรณาการ ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน (1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียนตลอดจนความยั่งยืนของสถาบัน (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบันและ (3) การเรียนรู้ของสถาบันและของแต่ละบุคคล เกณฑ์ EdPEX นี้ใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อให้สถาบันทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง สำหรับเป็นแนวทางในการวางแผนที่จะมุ่งสู่การมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

Performance Projections: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การประมาณผลการดำเนินการของสถาบันในอนาคต การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการพัฒนาการที่ดีขึ้น และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบันและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การกำหนดและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

การคาดการณ์ผลการดำเนินการระบุถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังในอนาคต โดยที่เป้าประสงค์ระบุถึงผลการดำเนินการที่ต้องการในอนาคต การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญและเรื่องที่สถาบันจำเป็นต้องปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมซึ่งในกรณีดังกล่าว การคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “เป้าประสงค์ : Goals”

Persistence: การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

คำว่า “การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง” หมายถึง การลงทะเบียนเรียนอย่างต่อเนื่องของผู้เรียน (จากเทอมต่อเทอม ภาคต่อภาค เกรดต่อเกรด และจากชั้นปีต่อชั้นปี) เพื่อให้สำเร็จการศึกษา หรือบรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

Process: กระบวนการ

คำว่า “กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรหรือบริการสำหรับลูกค้า (ผู้ใช้) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกันในบางกรณี กระบวนการอาจต้องดำเนินการตามลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจง ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

การดำเนินการด้านบริการโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ เช่น หลักสูตรและบริการ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจน ว่าต้องทำอะไร บางกรณีอาจรวมลำดับขั้นตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนี้มีความสำคัญ จะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้า

เข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า **กระบวนการ** อาจไม่ได้หมายความว่าถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่หมายถึง ความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลา วิธีการต่างๆ ที่ใช้ การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเข้าใจดังกล่าว

กระบวนการ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ระบบการให้คะแนน : Scoring System**” ในหน้า 42-48

Productivity: ผลผลิตภาพ

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

PROJECTIONS, PERFORMANCE

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**การคาดการณ์ผลการดำเนินการ: Performance Projections**”

Purpose: จุดประสงค์

คำว่า “**จุดประสงค์**” หมายถึง เหตุผลหลักที่ทำให้สถาบันดำรงอยู่ บทบาทสำคัญของจุดประสงค์ คือ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจของสถาบัน และขึ้นำการกำหนดค่านิยมของสถาบัน โดยปกติจุดประสงค์มักจะกว้าง และใช้ได้นาน สถาบันที่ให้บริการทางการศึกษาที่ต่างกัน อาจจะมีจุดประสงค์ที่คล้ายกันได้ ในขณะที่เดียวกัน สถาบันที่ให้บริการที่คล้ายกัน อาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันได้เช่นกัน

Results: ผลลัพธ์

คำว่า “**ผลลัพธ์**” หมายถึง ผลผลิตและผลที่เกิดจากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อ ในเกณฑ์เล่มนี้ ในการประเมินผลลัพธ์ จะพิจารณาผลการดำเนินการปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับ ตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ระบบการให้คะแนน : Scoring System**” ในหน้า 42-48

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ระบบการให้คะแนน : Scoring System**” ในหน้า 42-48

Segment: ส่วน/กลุ่ม

คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของ ผู้เรียนลูกค้าย่อยอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร หรือบริการ หรือบุคลากร โดยปกติ “ส่วน/กลุ่ม” จะต้องมิลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันเกิดประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถาบันว่าจะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น ตลาด หลักสูตร บริการ และบุคลากร

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

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

ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบการจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตาม ภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ ตำแหน่งงาน

Senior Leaders: ผู้นำระดับสูง

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบหลักในการจัดการองค์การโดยรวม ในหลายสถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุดและผู้ที่ยรายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุดและอาจหมายรวมถึง คณะผู้บริหารคณบดีและหัวหน้าภาควิชา

Stakeholders: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้าย่อย/ผู้ปกครอง/สมาคมผู้ปกครอง บุคลากร คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่างๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่น และชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ลูกค้า : Customer”

Strategic Advantages: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก (1) สมรรถนะหลัก ที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความสามารถเฉพาะของสถาบันได้ โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เสริมกันที่มาจากองค์การอื่นๆ

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

Strategic Challenges: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย

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

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่สถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว

Strategic Objectives: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

คำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนของสถาบัน หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกคากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการ หรือเทคโนโลยี ถ้าจะกล่าวอย่างกว้างๆ ก็คือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “แผนปฏิบัติการ” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของแต่ละหัวข้อ

Strategic Opportunities: โอกาสเชิงกลยุทธ์

คำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึงช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดมความคิด ผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่างฉีกแนวไปจากสภาพปัจจุบันและแนวทางอื่นๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป

บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการชี้แนะ จะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกที่จะเสี่ยงด้วยปัญญา (ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา)

ดูคำจำกัดความของคำว่า “Intelligent Risks: ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา”

Sustainability: ความยั่งยืน

คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถโดยรวมของสถาบันที่ตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้สถาบันสามารถเตรียมตัวให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา การดำเนินการและตลาดในอนาคต สถาบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งที่เป็นปัจจัยเฉพาะของสถาบันและของภาคส่วนการศึกษา

ประเด็นที่ควรพิจารณาอาจครอบคลุมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรทรัพยากรที่มีเทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์และอาคารสถานที่ ความยั่งยืนอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความชอบของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการงบประมาณและการเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบ นอกจากนี้ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมพร้อมวันต่อวัน ต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดหรือเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงสั้น ๆ

ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ผลกระทบของหลักสูตร บริการ และปฏิบัติการ ของสถาบันที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้เกิดสถานะที่ดีของระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมนี้ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบัน การที่สถาบันจะพิจารณาเรื่องดังกล่าวหรือไม่และอย่างไร อาจจะมีผลต่อความยั่งยืนของสถาบัน

Systematic: มีความเป็นระบบ

คำว่า “มีความเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบหากมีการประเมิน การปรับปรุงและการแบ่งปันจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในการใช้คำนี้ ให้ดูคำจำกัดความเพิ่มเติมของคำว่า “แนวทางการให้คะแนน: Process Scoring Guidelines” ในหน้า 47

Trends: แนวโน้ม

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มได้จะต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ไม่รวมค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ในทางสถิติ อาจจำเป็นต้องแสดงจำนวนข้อมูลมากกว่านี้เพื่อยืนยันแนวโน้มระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดง แนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่นำเสนอ หากรอบเวลาสั้น ต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่า อาจต้องใช้ช่วงเวลานาน จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และของบุคลากร ผลการดำเนินงาน

การเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลผลิตของกระบวนการจัดการหลักสูตรและการให้บริการ

Value: คุณค่า

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของหลักสูตร บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ ที่มีสถาบันมักจะพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายเช่น คุณค่าของทั้งหลักสูตรและบริการโดยรวมในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่า ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ในการนี้จำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น บุคลากร และชุมชน

Values: ค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความมานะบากบั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกเมื่อเชื่อวัน

Vision: วิสัยทัศน์

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

Voice of the Customer: เสียงของลูกค้า

คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความประสงค์ (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” รวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการสานสัมพันธ์และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Work Processes: กระบวนการทำงาน

คำว่า “กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการการออกแบบและการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรบริการ การสนับสนุนผู้เรียน กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน “กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน

กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะสัมพันธ์กับ 1) สมรรถนะหลักของสถาบัน 2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน และ 3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบันกระบวนการทำงานหลักของสถาบันควรจะต้องดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบัน

Work Systems: ระบบงาน

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล ระบบงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับจ้าง คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ รวมทั้งการดำเนินกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นเพื่อพัฒนาและผลิตหลักสูตรและบริการ ส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและประสบความสำเร็จในตลาด

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้างหรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

Workforce: บุคลากร

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

Workforce Capability: ชีตความสามารถของบุคลากร

คำว่า “ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

ชีตความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตร บริการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Workforce Capacity: อัตรากำลังของบุคลากร

คำว่า “อัตรากำลังของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตรและบริการ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

Workforce Engagement: ความผูกพันของบุคลากร

คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน องค์การที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไปบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับสถาบัน เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมาย และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมงานและในที่ทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อสถาบัน จะได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจกัน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อผลการทำงานของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันครอบคลุมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกัน และการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมิติชีวิตต่อครอบครัวของบุคลากร

