เกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

Rajabhat University Quality Excellence: RU-QE

ฉบับปี พ.ศ. 2568-2570

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2568

การจัดทำเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
RU–QE: Rajabhat University Quality Excellence
ฉบับปี พ.ศ. 2568-2570

เรียบเรียงจาก

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
EdPEx: Education Criteria for Performance Excellence
ฉบับปี พ.ศ. 2567–2570

Baldrige Excellence Framework (Education)
Proven leadership and management practices for high performance
2023–2024

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทปอ.มรภ.)

คำนำ

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีภารกิจสำคัญในการกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง พร้อมทั้งกำกับติดตามการดำเนินการในทุกพันธกิจที่สอดรับกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 รวมถึงการบริหารจัดการคุณภาพการการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามกฎกระทรวง มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 และการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามกฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนอุดมศึกษาของประเทศไทยให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดทำเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (RU–QE: Rajabhat University Quality Excellence) ฉบับปี พ.ศ. 2568-2570 ฉบับนี้ ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้นำมาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx: Education Criteria for Performance Excellence) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งแปลงมาจากเกณฑ์ Baldridge Criteria for Performance Excellence 2023-2024 ของสหรัฐอเมริกา และมีการเพิ่มเติมตัวชี้วัดในหมวดผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งในส่วนของการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสังกัดกลุ่มที่ 2, 3 และ 5 รวมถึงการดำเนินการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และสามารถรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะช่วยส่งเสริมการดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและวางระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งสู่ความเป็นเลิศในทุกมิติ

รองศาสตราจารย์มาลิณี จุโฑปะมา
ประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ก
วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้	ฎ
ค่านิยมและแนวคิดหลัก	1
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและโครงสร้าง	18
หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	21
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	22
บทนำ : โครงร่างองค์กร	23
1. การนำองค์กร	29
2. กลยุทธ์	36
3. ลูกค้า	42
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	47
5. บุคลากร	53
6. การปฏิบัติการ	59
7. ผลลัพธ์	64
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของเกณฑ์ RU-QE	73
ระบบการให้คะแนน	106
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6	110
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7	112
แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEx	117
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ Baldrige Excellence Framework (Education)	124
อภิธานศัพท์	133
ภาคผนวก	158

ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
(Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx)

RU-QE
กบอ.มรภ.
Rajabhat University Quality Excellence

ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx)

เกณฑ์ EdPEx เป็นการนำเกณฑ์บัลดริจด้านการศึกษา (Baldrige Excellence Framework for Education) มาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของการอุดมศึกษาไทย เพื่อให้สถาบันใช้พัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันและของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ

เกณฑ์ EdPEx เสริมพลังให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่ได้รับรางวัลบัลดริจคือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศของสหรัฐอเมริกา และจากการที่องค์กรเหล่านี้ได้แบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ทำให้องค์กรจำนวนมากสามารถนำไปพัฒนาทั้งแนวทางการดำเนินการและผลลัพธ์ส่งผลดีต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศและโลก

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

เกณฑ์ EdPEx มีลักษณะอย่างไร

เกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อคือ

1. สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีอย่างที่สถาบันพึงจะเป็นหรือไม่
2. สถาบันทราบได้อย่างไร
3. สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร

เกณฑ์ EdPEx จะช่วยสถาบันของท่านได้อย่างไร

ไม่ว่าสถาบันของท่านจะเพิ่งจัดตั้งใหม่ กำลังเติบโต หรือจัดตั้งมาแล้วเป็นเวลานาน ทุกแห่งจะเผชิญกับความท้าทายในทุก ๆ วันและในระยะยาว ในขณะเดียวกัน ก็มีจุดแข็งที่ให้ประโยชน์กับสถาบันเช่นกัน

เกณฑ์ EdPEx (หน้า 23-73) นำประเด็นด้านการนำองค์กรและการบริหารจัดการในปัจจุบัน ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ดีมาตั้งเป็นชุดคำถามเพื่อช่วยให้ท่านพร้อมเผชิญความท้าทาย สามารถใช้จุดแข็งเหล่านั้นและบริหารจัดการสถาบันให้ทุกส่วนเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจ เกิดผลสำเร็จต่อเนื่อง และไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การมององค์กรในลักษณะนี้คือ มุมมองเชิงระบบ

สถาบันอาจจะเห็นว่า คำถามบางข้ออาจจะตอบยาก สถาบันอาจต้องตัดสินใจว่าบางคำถามไม่ตอบบางข้อที่ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับสถาบัน อย่างไรก็ตามทุกคำถามจะช่วยให้ท่านสามารถค้นพบจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาที่จะปรับปรุงผลการดำเนินการและทำให้เกิดความยั่งยืน

เกณฑ์ EdPEx คืออะไร

เกณฑ์ EdPEx เป็นเกณฑ์ที่ไม่กำหนดวิธีดำเนินการว่าต้องทำอย่างไร (Nonprescriptive) เกณฑ์นี้จึงสามารถเสริมพลังให้สถาบันของท่านบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์และแข่งขันได้

ฐานคิดของเกณฑ์ EdPEx มาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก (หน้า 1-16) ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญที่เห็นได้จากองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ได้แก่

- มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student- Centered Excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Agility and Resilience)
- การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (Focus on Success and Innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

เกณฑ์ EdPEx ประกอบด้วย 7 หมวดที่สำคัญต่อการบริหารจัดการของสถาบันซึ่งได้แก่

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

ทั้งนี้ ยังมีแนวคิดและวิกฤติทางการศึกษาที่สถาบันต้องเผชิญและนำมาพิจารณาในการบริหารจัดการ โดยจะต้องมีความเชื่อมโยงกับหมวดต่าง ๆ และเนื้อหาที่กล่าวไว้ในเกณฑ์ EdPEx ดังนี้

ความคล่องตัว ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการพลิกโฉม

แนวคิดเรื่องความคล่องตัวช่วยสถาบันต่าง ๆ ดังนี้

- สามารถตอบสนองเรื่องเร่งด่วนหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับการดำเนินการในสถาบัน
- สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และ/หรือ
- จัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ในเกณฑ์ EdPEx นี้ ความคล่องตัวเป็นเรื่องที่ผู้นำระดับสูงต้องนำไปใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์ การจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้จากความคล่องตัว คือความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะสอดแทรกอยู่ในเกณฑ์ทุกหมวด เพื่อช่วยให้สถาบันเข้าใจและเตรียมพร้อมเมื่อมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ในปัจจุบันความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว มักจะหมายถึงการตั้งหลักเพื่อการพลิกโฉมธุรกิจที่จะนำไปสู่เรื่องต่อไป

- ความสามารถและความพร้อมที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสและภัยคุกคาม
- การปรับกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนบุคลากร และกระบวนการทันทีที่จำเป็น
- ระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้เนื้อเชื่อใจ

การคงอยู่ของบุคลากร

ในบางวงการอุตสาหกรรม กำลังมีการปรับเปลี่ยนลักษณะงาน (และที่ตั้ง) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำความเข้าใจและเน้นเรื่องการใช้ปัจจัยความผูกพันที่จะรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสถาบันมากขึ้น

รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งอาจหมายถึง งานที่ทำจากบ้าน/การทำงานแบบทางไกล พนักงานชั่วคราว หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสานเป็นตัวอย่างปัจจัยที่อาจจะกระทบต่อองค์กรในหลายด้าน เช่น วัฒนธรรม การสื่อสาร การออกแบบกระบวนการ กลยุทธ์ ฯลฯ

นอกจากนี้ สุขภาพ ความปลอดภัย ตำแหน่งงานที่ดี/คุณภาพของงานและการคงอยู่ของบุคลากรเป็นตัวกำหนดความแตกต่างที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ อีกทั้งเรื่อง “การลาออกครั้งใหญ่” (The great resignation) ในต้นทศวรรษที่ 2020 ยังคงเป็นแนวโน้มเชิงเศรษฐกิจต่อไป

ถึงแม้เกณฑ์นี้มีหมวดว่าด้วยเรื่องบุคลากรเป็นการเฉพาะ แต่ยังคงเน้นเรื่องความผูกพันและการคงอยู่ของบุคลากรเช่นเดิมโดยได้ปรับคำถามให้คมชัดขึ้น เช่น

- วิธีที่สถาบันสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อให้คงอยู่กับองค์กรและเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น
- วิธีที่ประเมินและปรับปรุงการสร้างความผูกพันและการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
- องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการคงอยู่ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการผลการดำเนินการของบุคลากรอย่างไร

ทั้งนี้ เกณฑ์เพิ่มหมายเหตุในหมวดต่างๆ เรื่องการนำองค์กร กลยุทธ์และผลลัพธ์เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรพิจารณาเรื่องความจำเป็นและข้อกำหนดของบุคลากรด้วย

นวัตกรรม

การมุ่งสร้างนวัตกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย เพื่อปรับปรุงกระบวนการหลักสูตรและบริการฯ สถาบัน หรือความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมที่จะทำให้เพิ่มคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นจะปรากฏในหลายหัวข้อในเกณฑ์ โดยจะครอบคลุมประเด็นเพื่อพิจารณาทั้งหมดในหมวด 4

โอกาสการสร้างนวัตกรรมจะเน้นอยู่ในโครงร่างองค์กรและส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงมีวิธีการอย่างไรที่จะเกื้อหนุนเรื่องนวัตกรรมด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จและการมุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติ และกำหนดให้นวัตกรรมรวมอยู่ในการวางแผนกลยุทธ์และในการสนับสนุนบุคลากรให้พร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการ

เกณฑ์นี้ยังถามว่า สถาบันพิจารณาและส่งเสริมให้เป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้านอย่างไรเพื่อกระตุ้น สนับสนุน หรือนำผลสัมฤทธิ์ของนวัตก รรมมาใช้ รวมถึงวิธีที่สถาบันใช้ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มีหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ รูปแบบธุรกิจ (รวมถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์) หรือตลาดที่ปรับเปลี่ยน หรือเป็นรูปแบบใหม่ ซึ่งอาจเป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่ต้องประเมินอย่างรอบด้านและผลลัพธ์สุดท้ายของนวัตกรรมดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ความหลากหลาย ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม และการเข้าถึง

สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะใช้ประโยชน์จาก

- ความหลากหลายของคนทั้งพื้นฐาน ลักษณะนิสัย ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจ
- เสริมสร้างให้ทุกคนได้รับความเสมอภาคและให้เข้ามามีส่วนร่วมในสถาบัน

การเสริมสร้างให้เกิดความเสมอภาคหมายถึง การสนับสนุนให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดของสถาบัน

ส่วนเรื่องให้เข้ามามีส่วนร่วมในสถาบัน หมายถึงการทำให้มีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกผูกพันและมีโอกาสตัดสินใจ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเกิดความผูกพัน เพิ่มความภักดี และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบัน

เกณฑ์ถามถึงเรื่องเหล่านี้

- วิธีที่สถาบันพิจารณาผลกระทบที่มีต่อบุคลากรต่างกลุ่มในด้านความหลากหลาย และการให้เข้ามามีส่วนร่วมในสถาบัน
- วิธีที่สถาบันทำให้แน่ใจว่า บุคลากรที่สถาบันว่าจ้างเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของกลุ่มบุคลากรและชุมชนของผู้เรียน

- วิธีที่สถาบันจัดสรรสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมให้กลุ่มบุคลากรซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกัน
- วิธีที่ผู้นำและการพัฒนาผลการดำเนินการของบุคลากรหนุนเรื่องความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมของสถาบัน

ในเรื่องการเข้าถึง เกณฑ์พิจารณาถึงองค์ประกอบของบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมของสถาบันทั้งนี้ในการปฏิบัติต่อบุคลากร จะต้องคำนึงถึงเรื่องความหลากหลาย ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของห่วงโซ่อุปทาน

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทั้งสองเรื่องให้พัฒนาได้มากขึ้น

เครือข่ายอุปทานของสถาบัน ประกอบด้วยหน่วยงาน/องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบหลักสูตรและบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งเสนอกลยุทธ์ในการติดตามผลตามความเหมาะสม” ในบางสถาบันอาจจะมีหน่วยงาน/องค์กรรวมตัวเป็นห่วงโซ่โดยหน่วยงาน/องค์กรหนึ่งจะเป็นผู้ส่งมอบโดยตรงให้อีกแห่งหนึ่ง

คำว่า เครือข่ายอุปทานแสดงถึงวิวัฒนาการและระดับพัฒนาการ (Maturity) ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้สถาบันแน่ใจว่า จะสามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูล วัสดุ หลักสูตรและบริการที่จะเสริมศักยภาพของสถาบันด้านความคล่องตัว ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการสร้างคุณค่า

การเน้นการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นไปเพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินการของสถาบัน สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในเกณฑ์นี้ การบริหารจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาที่ระบุไว้ในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ทั้งยังคงจุดเน้นเรื่องผู้ส่งมอบเพื่อเรื่องต่อไปนี้

- ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการและความร่วมมือไปในแนวเดียวกัน
- ลดความเสี่ยงรวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว
- วัดและประเมินผลการดำเนินการ
- กำหนดและส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- เน้นความสำเร็จของกลยุทธ์ และ
- เพิ่มความมั่นใจต่อบทบาทและความรับผิดชอบด้านความความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

การสร้างประโยชน์ให้สังคม ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องจำเป็นที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น ทำให้สถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นมองเห็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมเป็นมากกว่าเรื่องที่ต้องทำ แต่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร และสร้างความแตกต่างในตลาด

เกณฑ์นี้ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมผ่านกรอบของเกณฑ์และการมองผ่านเลนส์เรื่องการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืนที่เน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล (Environment, Social, Governance: ESG) โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว และให้ความสำคัญต่อการนำประเด็นเรื่องประโยชน์ของสังคมให้อยู่ในกลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน ทั้งยังรวมถึงการปกป้องสิ่งแวดล้อม การช่วยระบบสังคมและเศรษฐกิจที่เกี่ยวโยงกับสถาบัน รวมทั้งการสนับสนุนและทำให้ชุมชนที่สำคัญเข้มแข็งขึ้น

เกณฑ์นี้ยังเน้นถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อหลักสูตรและบริการฯ ของสถาบันซึ่งเกินกว่าเพียงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental Stewardship) ซึ่งผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความต้องการมากขึ้นเรื่อย ๆ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (The United Nations Sustainable Development Goals) เป็นแหล่งข้อมูลที่จะให้แนวคิดแก่องค์กรเพื่อดำเนินการให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี

ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี

ระบบดิจิทัลและการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (Data Analytics) IoT (Internet of Things) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และระบบปฏิบัติการบนคลาวด์ (Cloud Operations)

การใช้ระบบอัตโนมัติขั้นสูง (Enhanced Automation) และเทคโนโลยีทันสมัยอื่น ๆ มีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อใช้ในการสอน การเรียนรู้ และกระบวนการต่าง ๆ ของสถาบัน ณ จุดที่ตั้งและทางไกล เกณฑ์นี้ถามผู้นำดังนี้

- ผู้นำพิจารณาถึงความจำเป็นเรื่องนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีอย่างไร
- การวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณาถึงเทคโนโลยีที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างไร
- สถาบันเตรียมคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างไร และ
- สถาบันนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานอย่างไร

นอกจากนี้ เกณฑ์ยังเน้นถึงความจำเป็นที่ต้องมีความคล่องตัวในเรื่องต่อไปนี้

- เมื่อเกิดการพลิกโฉมทางเทคโนโลยี
- เมื่อต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและบนเว็บในกระบวนการที่เกี่ยวกับผู้เรียน
- เมื่อต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการจัดการความรู้

การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

สำหรับสถาบันการศึกษาทุกประเภท การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนรวมทั้งการจัดการและการลดความเสี่ยงบนโลกไซเบอร์ต่อข้อมูล สารสนเทศ และระบบปฏิบัติการอื่น ๆ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำ

เกณฑ์นี้เน้นความตระหนักรู้ถึงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นกับ

- ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- บทบาทของคณาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบในด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ความจำเป็นที่ต้องกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการเพื่อทำให้ปลอดภัย และ
- ความจำเป็นที่จะต้องใส่ใจเรื่องการป้องกันภัย การตรวจสอบ การตอบสนองและการกู้คืนสู่สภาพปกติ

หมายเหตุ สถาบันที่สนใจอาจศึกษาเพิ่มเติมจากมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น NIST's Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity

จะทราบได้อย่างไรว่า เกณฑ์ EdPEx เหมาะกับสถาบันของท่าน

เกณฑ์ EdPEx สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดรับกับความต้องการของสถาบันใด ๆ ก็ได้ เพราะไม่ได้กำหนดว่าควรมีโครงสร้างหรือแนวการดำเนินการอย่างไร

ในโครงร่างองค์กร (หน้า 24-29) สถาบันจะระบุเองว่าอะไรคือเรื่องที่สำคัญ เกณฑ์ EdPEx กระตุ้นให้สถาบันใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยน สร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัว ซึ่งเหมาะสมและใช้วิธีที่มีประสิทธิผลที่สุดต่อการขับเคลื่อนการปรับปรุงและการทำให้ผลการดำเนินการดีต่อเนื่อง เช่น Plan-Do-Study-Act (PDSA) การประเมินตนเองเพื่อให้ได้การรับรองการใช้ International Organization for Standardization [ISO] series เป็นต้น

สถาบันทราบได้อย่างไรว่าเราทำได้ดีเพียงใด

เมื่อใช้เกณฑ์ EdPEx สถาบันจะสามารถประเมินพัฒนาการด้านการนำองค์กรและบริหารจัดการได้ด้วยการสอบทานคำตอบที่เกี่ยวกับการประเมินทั้งกระบวนการ (หมวด 1-6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ใน 4 มิติ รายละเอียด แนวทางการให้คะแนน (หน้า 80-81)

เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้สถาบันตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง (Approach): สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ แนวทางที่สำคัญของสถาบันเป็นระบบและมีประสิทธิผลอย่างไร

2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment): สถาบันนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร

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

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

เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ (Levels): ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

2. แนวโน้ม (Trends): ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น คงเดิม หรือด้อยลงกว่าเดิม

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

4. การบูรณาการ (Integration): มีการติดตามผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นของสถาบันหรือไม่ สถาบันใช้ผลลัพธ์นั้น ๆ เพื่อการตัดสินใจหรือไม่

เมื่อสถาบันตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินคำตอบดังกล่าวกับแนวทางการให้คะแนน สถาบันจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา ทั้งจากเกณฑ์ในแต่ละหมวดและระหว่างหมวด วงจรการปรับปรุงต่าง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการสอดประสานระหว่างกระบวนการที่สำคัญ และใช้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

การใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันได้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดเพื่อต่อยอดจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

เกณฑ์ EdPEx จะทำให้เกิดผลกระทบอะไร ในระดับชาติและนานาชาติ

เกณฑ์ EdPEx สร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ของทั้งสถาบัน

2. เอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างสถาบัน/องค์กรต่าง ๆ

3. เป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ด้วยการชี้แนะวิธีคิดเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

วิธีการใช้เกณฑ์เล่มนี้

RU-QE
กปอ.มรภ.
Rajabhat University Quality Excellence

วิธีการใช้เกณฑ์เล่มนี้

สถาบันทั้งขนาดใหญ่หรือเล็ก สามารถจะใช้เกณฑ์นี้เพื่อการพัฒนา การทำความเข้าใจกับเกณฑ์ EdPEx นี้ จะช่วยให้สถาบันตัดสินใจได้ว่า ควรจะเริ่มต้นอย่างไร

หากสถาบันเพิ่งเริ่มเรียนรู้เกณฑ์ EdPEx สถาบันสามารถใช้แนวทางบางอย่างต่อไปนี้เพื่อพัฒนาองค์กร

1. อ่านคำถามในโครงร่างองค์กรอย่างคร่าว ๆ (หน้า 24-29) เพื่อหาคำตอบร่วมกันกับทีมผู้นำระดับสูง ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นการเริ่มประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx

2. ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ข้อของเกณฑ์ (หน้า 1-16) พิจารณาวิธีที่สถาบันจะปรับเพิ่มมาตรการที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมหลัก และประเด็นที่ควรจะปรับปรุง

3. ตอบคำถามในหัวข้อทั้ง 17 ข้อ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของสถาบัน

4. ทำความเข้าใจกับเค้าโครงแบบง่าย ๆ ถึงภาพรวมของระบบบริหารจัดการด้วยการอ่านหัวข้อหลัก ๆ (หน้า 23-73) และเมื่อได้อ่านแล้ว สถาบันได้คำนึงถึงมิติต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่เพื่อวางระบบการนำองค์กร และเพื่อวัดผลการดำเนินการ

5. ใช้เกณฑ์ EdPEx และเอกสารประกอบ (สามารถศึกษาเพิ่มเติมที่ www.edpex.org และ http://nist.gov/Baldrige/publications/education_criteria.cfm หรือแหล่งอื่น ๆ)

เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาผลการดำเนินการของสถาบันซึ่งอาจช่วยให้สถาบันมีมุมมองหรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิมหรือต้องการแสวงหาแหล่งอ้างอิงใหม่ ๆ

สำหรับสถาบันที่มีความพร้อมที่จะตรวจประเมินองค์กรด้วยเกณฑ์ EdPEx

พิจารณาใช้คำแนะนำต่อไปนี้เพื่อประเมินสถาบันด้วยเกณฑ์ EdPEx

1. จัดทำโครงร่างองค์กรให้เสร็จสมบูรณ์ (หน้า 24-29) ขอให้ทีมผู้นำระดับสูงร่วมตอบคำถามในโครงร่างองค์กร หากพบประเด็นใดที่ยังขาดสารสนเทศ มีน้อย หรือยังขัดแย้งกัน สถาบันสามารถใช้ประเด็นดังกล่าวมาจัดทำแผนเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในหลายสถาบัน แนวทางนี้จะเป็นขั้นแรกในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx

2. ใช้คำถามทั้งหมดในเกณฑ์เป็นแนวทางดำเนินการทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร สถาบันอาจพบจุดบอดหลายด้านที่ไม่เคยนึกถึงและเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญมากขึ้น

3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (หน้า 80-81) แนวทางนี้จะช่วยประเมินระดับพัฒนาของสถาบัน โดยเฉพาะเมื่อใช้ร่วมกับ “จากการผจญเพลิงสู่นวัตกรรม: อุปมาอุปมัยเพื่อการเรียนรู้” (หน้า 82) และ“ลำดับการพัฒนากระบวนการ”(หน้า 83)

4. ตอบคำถามในหมวดที่เห็นว่าจำเป็นต้องปรับปรุง ผู้รับผิดชอบจะตอบด้วยตนเองหรือตอบร่วมกันกับทีมผู้นำก็ได้ จากนั้นจึงประเมินจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรตระหนักว่าการประเมินในลักษณะนี้อาจจะทำให้ได้ประโยชน์จากมุมมองเชิงระบบซึ่งฝังลึกอยู่ในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดไม่เต็มที่

5. จัดให้มีการประเมินสถาบันโดยทีมผู้นำระดับสูง ระหว่างการประชุมทบทวน (Retreat) ให้ทีมผู้นำยกร่างคำตอบของโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และบันทึกไว้ จากนั้นจึงวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาและร่วมกันพัฒนาแผนปฏิบัติการ

6. ดำเนินการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx จัดทีมในสถาบันเพื่อตอบคำถามตามโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

เมื่อสถาบันพร้อมที่จะยื่นขอรับการประเมินจากภายนอก

สถาบันสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น เชิญผู้ตรวจประเมินจากภายนอกมาตรวจประเมิน ยื่นขอรับการประเมินจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ตามประกาศขั้นตอนการดำเนินงาน โดยติดตาม จากเว็บไซต์ www.edpex.org หรืออาจจะพิจารณายื่นขอรับการประเมินจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ค่านิยมและแนวคิดหลัก
(Core Values and Concepts)

RU-QF
Rajabhat University Quality Excellence

ค่านิยมและแนวคิดหลัก
(Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์ EdPEx เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นฐานรากที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักของสถาบัน และผลการดำเนินการที่สำคัญภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของ 1) การปฏิบัติ 2) ข้อมูลป้อนกลับ และ 3) ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์ EdPEx จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student- Centered Excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Agility and Resilience)
- การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (Focus on Success and Innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุมมองในเชิงระบบ ยังหมายถึงการจัดการสถาบันภายใต้บริบทของระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ ๆ และอาจเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบที่แปลกใหม่

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าสถาบันเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ

“การสังเคราะห์” (Synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมของทั้งสถาบันซึ่งรวมถึงคุณลักษณะสำคัญของสถาบัน โดยอาจประกอบด้วย

- สมรรถนะหลักของสถาบัน
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- แผนปฏิบัติการ
- ระบบงาน
- ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร

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

“การบูรณาการ” (Integration) เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกองค์ประกอบของการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน เช่น แผนงาน กระบวนการ ตัววัดและการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดประสาน และเชื่อมโยงเป็นภาพใหญ่ภาพเดียวกัน ในลักษณะที่เสริมประโยชน์ซึ่งกันและเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

นอกจากนี้ สถาบันเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศที่ประกอบด้วย เครือข่ายองค์กรต่าง ๆ รวมถึงคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษา ภายในระบบที่ใหญ่ขึ้นนี้บทบาทระหว่างองค์กรอาจเป็นไปอย่างลื่นไหลไปตามโอกาสที่เกิดขึ้นและเมื่อมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

สำหรับระบบนิเวศของสถาบัน การสังเคราะห์หมายถึงการเข้าใจว่าสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ ซึ่งรวมคุณสมบัติที่สำคัญที่สถาบันมีส่วนร่วมในการให้และต้องได้รับจากคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมถึงองค์กรที่เดิมสถาบันไม่เคยพิจารณาว่าเป็นคู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงไว้ในภาพรวมการบริหารจัดการตามแนวทาง EdPEx (หน้า 19-20) มุมมองเชิงระบบครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงของสถาบันให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งหมายความว่าผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ตอบสนอง และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลัก และความรู้ของสถาบัน เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ บริหารความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และเพื่อมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นส่วนประกอบและกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงของสถาบันควร 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) ทำให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น 3) แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมของสถาบันที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และ 4) ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานที่ดียิ่งจากบุคลากร

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบัน ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่ามีการกำหนดกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และขีดความสามารถ เพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากร เสริมสร้างและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลายของบุคลากร กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม บริหารความเสี่ยง ทำให้มั่นใจถึงความสามารถในการฟื้นตัวได้รวดเร็ว กำหนดความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมของสถาบัน ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนสนับสนุนงานของสถาบัน มีการพัฒนาและการเรียนรู้ ใฝ่สร้างนวัตกรรม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงควรรับผิดชอบต่อการกระทำและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการชุดนี้ควรรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการของสถาบันและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร การส่งเสริมความเท่าเทียมและให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (authenticity) ยอมรับความผิดพลาดและเปิดรับโอกาสที่จะปรับปรุงตนเองในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-Centered Excellence)

เนื่องจากผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ดังนั้น สถาบันจึงต้องคำนึงถึง

- ลักษณะและคุณสมบัติของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่มีอยู่
- ช่องทางทั้งหมดของการเข้าถึง และสนับสนุน
- ค่านิยมและพฤติกรรมองค์กร

เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะนำไปสู่การไปผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยมและความภักดี การกล่าวถึงในทางที่ดี ไปจนถึงความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบันในที่สุด

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน มีองค์ประกอบทั้งที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจถึงความปรารถนา (desires) ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ถึงความปรารถนาในอนาคตของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งโอกาสในตลาด

คุณค่าและความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่พวกเขามีกับสถาบัน ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งช่วยสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเชื่อมั่นและความภักดี

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน สถาบันไม่ควรมองเพียงแค่ความสำเร็จของผู้เรียน เช่น ความสามารถตามมาตรฐานขั้นต่ำสุด ความจำเป็นที่ต้องสอบซ่อม/เรียนเสริม อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบัน อีกทั้งยังเป็นส่วนสำคัญของค่านิยมด้านความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน

นอกจากนี้ ความสำเร็จของสถาบันในการ

- แก้ไขปรับปรุงผลการดำเนินการ ความไม่พึงพอใจและข้อร้องเรียนหรือความผิดพลาดของกระบวนการให้บริการ
- เสริมสร้างความเท่าเทียมและการให้เข้ามามีส่วนร่วม
- การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน
- การปกป้องสารสนเทศของผู้เรียน

เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการคงอยู่ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการสร้างความผูกพันในระยะยาว

สถาบันที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะที่โดดเด่นที่ทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างอาจเกิดจาก

- การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่แปลกใหม่ (innovative) หรือปรับตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน หรือ รูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย (modalities)
- การผสมผสานระหว่างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงและการสื่อสารสู่ภายนอก
- การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- ราคา หรือ
- ความสัมพันธ์พิเศษ

นอกจากนี้ อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือเครือข่าย

พหุภาคี (ระบบนิเวศ) กับองค์กร ซึ่งช่วยขับเคลื่อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการคงอยู่ การทำให้มีความพากเพียร ไม่ย่อท้อ และสร้างความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การรับรู้ภาพลักษณ์ของสถาบันที่ดีขึ้น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของสถาบัน

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน อาจเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่นด้านอาชีพของศิษย์เก่า อัตราการได้งานทำ และการบริจาคของศิษย์เก่า สถาบันต้องมีความไวอย่างต่อเนื่องต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า สถาบันต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้นความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน สถาบันจึงต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และความคล่องตัว

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จของสถาบันขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางสถาบันชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมของความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งแรงจูงใจของผู้เรียน บุคลากร และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การส่งเสริมความเสมอภาค หมายถึงการเสริมสร้างสถาบันในการให้ความเป็นธรรมต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งบุคลากรทั้งหมด

การส่งเสริมความเสมอภาคยังรวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรทั้งหมดบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง การมีส่วนร่วม หมายถึงการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจที่จะมีส่วนร่วมและส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ

นอกจากนี้ สถาบันที่ประสบความสำเร็จยังให้ความสำคัญกับคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ซึ่งรวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สมาชิกชุมชน และบุคคลอื่นที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของสถาบัน

การให้ความสำคัญกับคน ในส่วนของบุคลากร หมายถึงความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา รวมทั้งความผาสุกของบุคลากร ความท้าทายที่สำคัญ (major) ในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1. แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
2. สร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่เกินกว่าระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ

3. สนับสนุนให้มีความสมดุลของการทำงานและชีวิตส่วนตัว ด้วยการทำงานแบบยืดหยุ่นที่ปรับให้เหมาะสมกับความแตกต่างทั้งสถานที่ทำงานและความต้องการในชีวิต

4. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมแก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย

5. จัดให้มีการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในสถาบัน

6. ให้การสนับสนุนในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และการเปลี่ยนผ่าน เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร

7. มีการแบ่งปันความรู้ของสถาบันเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นดียิ่งขึ้น อีกทั้งส่งเสริมให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่น

8. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

9. สร้างระบบให้บุคลากรและสถาบันรับผิดชอบในผลการดำเนินการ

เนื่องจากมีการทำงานจากระยะไกลและแบบผสมผสานมากขึ้น ความท้าทายที่ตามมา คือ การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจากภูมิลำเนาที่แตกต่างกัน จะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีและการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ได้รับทราบทิศทางที่ชัดเจนของสถาบัน ได้ทำงานที่มีคุณค่า ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และผลงานได้รับการยอมรับ ความสำเร็จของบุคลากรรวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้ หมายรวมถึงการเตรียมบุคลากรให้มีสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบัน

การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่คุ้มค่า ซึ่งหมายรวมถึงการอบรมข้ามสายงาน การสอนงานและการฝึกอบรมอื่น ๆ ทั้งหมดนี้จะมีความเชื่อมโยงกับการพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นด้านอัตรากำลังของสถาบัน ในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนด้วย

สถาบันที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องสร้างและให้ความสำคัญกับระบบนิเวศของคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอก และคู่ความร่วมมือแบบพหุภาคี

การสร้างคู่ความร่วมมือภายใน อาจรวมถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ และความร่วมมือของบุคลากรข้ามสายงาน ทั้งในและต่างหน่วยงานหรือต่างพื้นที่ หรือระหว่างอาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร ทั้งนี้ เพื่อเพิ่ม 1) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 2) การตอบสนอง 3) การเรียนรู้ และ 4) การแบ่งปันความรู้

เมื่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ มีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อย ๆ สถาบันอาจต้องการรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และระบบนิเวศใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงการร่วมมือในรูปแบบใหม่กับคู่แข่งหรือกับองค์กรที่อยู่นอกภาคการศึกษา คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ กลุ่มสถาบัน เครือข่ายที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทั้งในและนอกหลักสูตร

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Agility and Resilience)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

ความคล่องตัว หมายถึงขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วเป็นความสามารถในการคาดการณ์ เตรียมรับมือ และฟื้นตัวจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม

ในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม สถาบันต้องดูแลและสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงผลการดำเนินการของเครือข่ายอุปทานและการเงิน ผลิตภาพของสถาบัน และความผาสุกของชุมชน

เมื่อสถานการณ์บังคับ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว หมายรวมถึงความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ

สถาบันการศึกษากำลังเผชิญหน้ากับรอบเวลาที่สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำเสนอ ในการปรับปรุงหรือนำเสนอการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ ๆ ดังนั้นสถาบันจึงต้องมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและลดรอบเวลาของการดำเนินการให้สั้นลงเรื่อย ๆ

การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนอง มักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การตัดสินใจที่รวดเร็ว การลดพิธีรีตอง การปรับกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น การมีเครือข่ายผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบ และความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง จากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งหรือจากการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดหลักของกระบวนการ

การมุ่งเน้น “เวลา” ยังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น เช่น การปรับปรุง “เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน” (time improvements) จะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงสถาบัน/โครงสร้างองค์กร ระบบงาน คุณภาพ ต้นทุน ผลิตภาพ การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพตลาดที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน

ปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการใหม่ หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม

สถาบันจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่การพัฒนาแนวคิด หรือนำองค์ความรู้จากการค้นคว้า วิจัย ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมซึ่งเกิดบ่อยขึ้น อาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของวิกฤต

เศรษฐกิจ หรือการเมือง ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศและปัญหาสุขภาพ ความต้องการของชุมชนหรือสังคม หรือบริการนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี หลักสูตรหรือบริการฯ เพื่อให้สถาบันสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องพัฒนาสถาบันให้มีความคล่องตัวในการคาดการณ์ที่เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคาม ปรับกลยุทธ์ไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีการกำกับดูแลที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจ สถาบันต้องใช้กระบวนการคิดที่ใช้ข้อมูลสนับสนุน และจัดให้พนักงานมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว จะประสบความสำเร็จได้ภายใต้ระบบนิเวศขององค์กร โดยมีความร่วมมือ คู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ หรือคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่สถาบัน ทำให้สถาบันสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อ

- การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม
- การเข้าสู่ตลาดใหม่
- การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่
- การทบทวนข้อเสนอการให้บริการในบริบทที่กว้างขึ้น

ระบบนิเวศของสถาบันอาจช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งให้สมรรถนะหลักของสถาบันหรือขีดความสามารถของผู้นำองค์กรทั้งของตนเองและองค์กรอื่น ในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว ความร่วมมือเช่นนี้อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ของสถาบัน และสนับสนุนการเรียนการสอนทั้งในและนอกหลักสูตร

ผลลัพธ์ที่ได้อาจเป็นระบบนิเวศที่กว้างขวางขึ้น มีการพึ่งพากัน และมีความคล่องตัว ซึ่งมาจากคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแบบเดิม ๆ หรือขยายไปถึงผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และองค์กรที่อยู่นอกภาคส่วนการศึกษา

การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

การที่สถาบันจะบรรลุผลการดำเนินการในระดับสูงสุดนั้น ต้องมีการเรียนรู้ระดับองค์กรที่มีแนวทางชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ซึ่งรวมถึงการแบ่งปันความรู้โดยใช้กระบวนการที่เป็นระบบ

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่ต้องมีการตอบสนองอย่างทันการณ์ บุคลากรที่ได้รับการอบรมหลากหลายทักษะ ได้รับการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนการจัดการองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบันอย่างมีประสิทธิผล ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างยิ่งของสถาบัน

การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างนวัตกรรมอย่างก้าวกระโดดที่มีนัยสำคัญ ซึ่งนำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตลาดใหม่

สถาบันต้องปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

1. ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำเป็นกิจวัตร

2. สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (รากเหง้าของปัญหา)

3. การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบันและระบบนิเวศของสถาบัน

4. ผลจากการเห็นโอกาสที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ ได้แก่ แนวคิดของอาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลนำเข้าจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของคู่แข่ง และกระบวนการเทียบเคียง (benchmarking) รวมทั้งระบบนิเวศของสถาบัน

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

1. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผ่านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่หรือปรับปรุง รวมทั้งปรับปรุงการสนับสนุนให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

2. การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการศึกษา

3. การสร้างและปรับปรุงกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ

4.การลดความผิดพลาด ความแปรปรวน ของเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

5. การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน

6. ผลการดำเนินการด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมดีขึ้น

7. การเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม

การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (Focus on Success and Innovation)

การที่สถาบันจะประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีผลกระทบต่อสถาบันและสภาพแวดล้อม รวมทั้งความสามารถในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สถาบันต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นที่ต้องลงทุนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

ในการสร้างความยั่งยืนและมีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สถาบันต้องมีการกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นอนาคต และมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ สาธารณชน และชุมชนของสถาบัน

เมื่อสถานการณ์บังคับ สถาบันต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์ ซึ่งอาจนำไปสู่การปฏิรูปสถาบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การวางแผนงานของสถาบันและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น

- ความคาดหวังของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- โอกาสในการสร้างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ รวมทั้งคู่ความร่วมมือใหม่
- วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อเศรษฐกิจและสังคม
- การพัฒนาด้านเทคโนโลยี
- ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
- ตลาดที่มีการแข่งขันสูง
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือส่วนตลาด
- รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ
- การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
- ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง

ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน จึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยดังกล่าวด้วย

การมุ่งเน้นความสำเร็จ ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว การพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล ตลอดจนการคาดการณ์ถึงประเด็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมและความกังวลของสังคม

การมุ่งเน้นความสำเร็จยังครอบคลุมถึงการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือความผาสุกของสังคม รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างนวัตกรรมควรนำสถาบันไปสู่มิติใหม่ของผลการดำเนินการและความสำเร็จ อาจพบการสร้างนวัตกรรมได้ในสถาบันทุกขนาด ทุกประเภท และทุกระดับพัฒนาการ ในบางกรณี นวัตกรรมของระบบงานและกระบวนการที่มีพัฒนาการสูงขึ้น ๆ จนกลายเป็นจุดกำเนิดของหน่วยงานใหม่ นวัตกรรมมีความสำคัญต่อทุกมิติของการดำเนินการทุกระบบงานและกระบวนการ

การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการแสวงหาประเด็นของโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้านว่าสมควรที่จะเสี่ยง การสร้างนวัตกรรมเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Incremental continuous improvement) แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้งการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ผู้นำจึงควรชี้นำและบริหารสถาบันเพื่อทำให้การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความพร้อมโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถาบัน ผู้นำควรบูรณาการการสร้างนวัตกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันช่วยเกื้อหนุน

กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ควรมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน และควรค้นหาพันธมิตรทางการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมทั้งพันธมิตรเชิงกลยุทธ์) ที่สามารถเติมเต็มให้แก่สถาบัน รวมทั้งองค์กรที่ไม่เคยอยู่ในระบบนิเวศของสถาบันมาก่อน นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในภาคการศึกษา

การสร้างนวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมของคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คู่แข่ง ลูกค้า และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงองค์กรที่อยู่นอกภาคการศึกษา

การสร้างนวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในสถาบันซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ต่างหน่วยงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่การเรียนรู้สูงสุดได้ โดยการแบ่งปันสารสนเทศและเปิดกว้างในการใช้แนวคิดใหม่จากภายนอกสถาบันเพื่อจุดประกายความคิด

ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์อย่างรวดเร็ว จากทั้งความรู้ใหม่และความรู้ที่สั่งสมมา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จของสถาบัน

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันโดยพิจารณาทั้งจากภายในสถาบันและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

การวัดผลควรมาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และแสดงให้เห็นถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและของวงการศึกษา

การบริหารผลการดำเนินการของสถาบันอย่างมีประสิทธิผลต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน

ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง รวมทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต (รวมสื่อสังคมออนไลน์)

- ระบบการวัดผลการดำเนินการ ควรครอบคลุมถึง
- ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ผลการดำเนินการด้านลูกค้า การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการ
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน

- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ต้นทุน งบประมาณ และการเงิน
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ
- การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง สถาบันควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น การปฏิบัติการ งบประมาณ ตลาด การเงิน และสังคม

กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน กระบวนการ สถาบันอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้สถาบันสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของสถาบันยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมในการวิเคราะห์สถาบัน จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกันซึ่งอาจจะยังไม่เห็นเด่นชัดในช่วงแรก

การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือกับระดับเทียบเคียงที่เป็นเลิศ การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตและการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูล เช่น ตามส่วนตลาด การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกลุ่มบุคลากร เพื่อให้มีความเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้นเกี่ยวกับความแตกต่างที่สำคัญในแต่ละกลุ่ม

การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญต่อการสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม และคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สถาบันและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการของสถาบัน

นอกจากนี้ สถาบันควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง

การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การปฏิบัติการในห้องทดลองและการขนส่ง การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในประเด็นดังกล่าวข้างต้น มีความปลอดภัย รวมทั้งมีความเชื่อมั่นต่อสถาบัน

สถาบันควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้น เป็นโอกาสในการทำให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึงการเป็นผู้นำและผู้สนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่จะทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรของสถาบัน) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่สถาบันสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

การเป็นผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าว อาจรวมถึง

- การปรับปรุงด้านการศึกษา การดูแลสุขภาพ และบริการอื่นในชุมชนท้องถิ่นและ/หรือชุมชนอื่น
- การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม
- การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ เช่น ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม และความหลากหลายของคนในสังคม
- การอนุรักษ์ทรัพยากร
- การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์
- การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล
- การปรับปรุงการศึกษา และปรับปรุงวิธีปฏิบัติของสถาบัน และ
- การแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับ

ยิ่งไปกว่านั้น ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการในเรื่องดังกล่าวข้างต้นมากขึ้นเรื่อย ๆ

การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นต้นแบบ สามารถส่งผลต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าว ในการจัดการสร้างประโยชน์ให้สังคม สถาบันต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบตัววัดดังกล่าว

จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

สถาบันควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรพึงมีจริยธรรมสูงและพึงกำกับติดตาม ประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของสถาบันเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมของสถาบันและเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบมาอย่างดีร่วมกับค่านิยมของสถาบันจะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล และอาจเป็นกรอบในการกำหนด บรรทัดฐานและข้อห้ามของสถาบัน

ผู้นำและผู้บริหารสามารถแสดงความโปร่งใสได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาอย่างสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ รวมถึงการแบ่งปันสารสนเทศที่ชัดเจนและถูกต้อง

ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อสถาบันหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการกระทำและสิ่งที่พวกเขาจะมีส่วนร่วมได้ ความโปร่งใสและความรับผิดชอบยังมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และความเชื่อมั่นในสถาบัน

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใส จะสร้างความไว้วางใจต่อสถาบันและผู้นำ สร้างความเชื่อด้านความเป็นธรรมและความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มให้คุณค่า

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

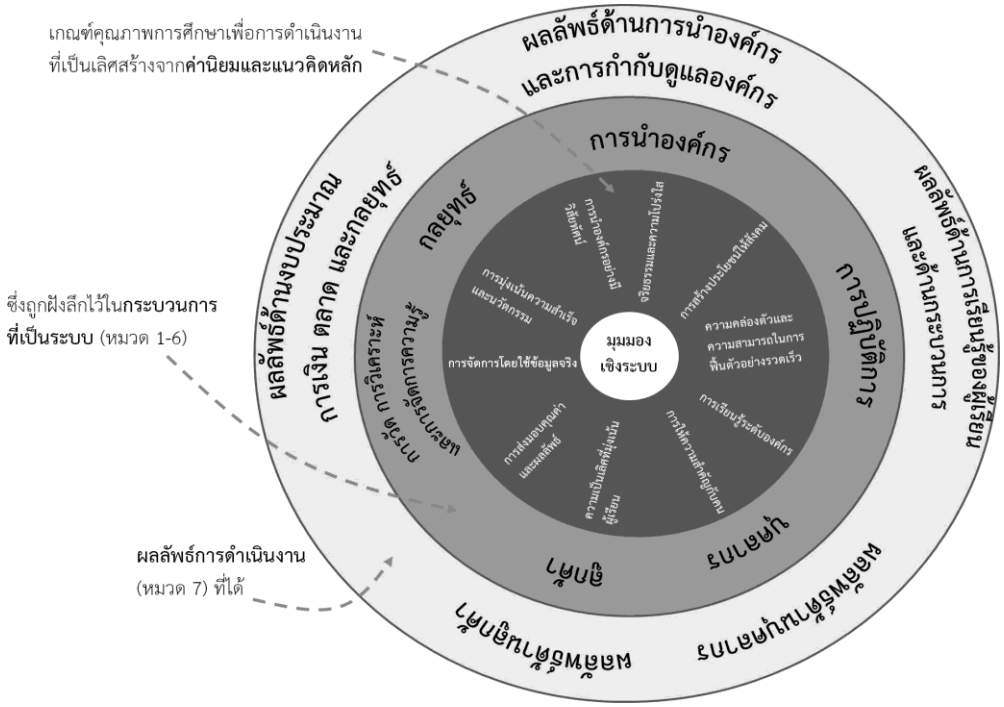
การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้นจะช่วยเสริมสร้างความภักดีต่อสถาบัน มีความเติบโตทางเศรษฐกิจและเป็นการสร้างประโยชน์ให้สังคม

ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อรักษาสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ของสถาบันต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่ายโดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การใช้ตัววัดนำและตัววัดตามของผลการดำเนินการ (Leading & lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญของสถาบันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวการตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อส่งมอบคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สาธารณะและชุมชน

ดังนั้นผลลัพธ์ จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการเงินและตลาด หากหมายรวมถึงผลลัพธ์ด้านกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม



บทบาทของค่านิยมและแนวคิดหลัก

ภาพรวมและโครงสร้าง

RU QE กปอ.มรภ
Rajabhat University Quality Excellence

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ภาพรวมและโครงสร้าง

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

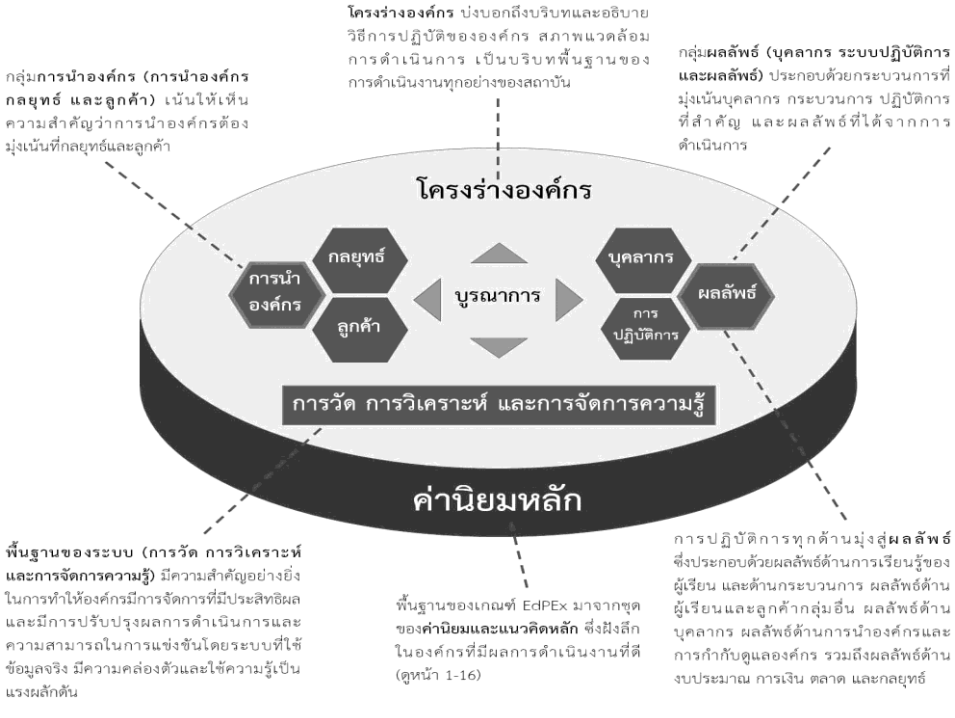
ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ตามที่สถาบันกำหนดไว้

การดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัย**การนำองค์กร**ที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นได้จาก**ผลลัพธ์**ที่โดดเด่น

คำว่า **"บูรณาการ"** ตรงกลางภาพ แสดงให้เห็นว่า ทุกองค์ประกอบของระบบมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน

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

หัวลูกศรแนวตั้งตรงกลางภาพ ชี้ไปที่โครงร่างองค์กรและฐานหลักของระบบที่จะให้สารสนเทศและข้อมูลสะท้อนกลับแก่กระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์กร



โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์ EdPEx ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

หัวข้อ

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

- โครงร่างองค์กร กำหนดให้อธิบายสภาวะแวดล้อมของสถาบัน
- หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการของสถาบัน

ดูชื่อหัวข้อและคะแนนในหน้า 21 เพื่อใช้อิงการประเมินองค์กรตามที่กำหนดไว้ในเกณฑ์

การประเมินตามที่เกณฑ์กำหนดต้องเป็นการมองภาพรวมและไม่ได้เชื่อมโยงกันโดยตรงระหว่างหมวดใดหมวดหนึ่งของกระบวนการกับหมวดผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม บางกระบวนการและผลลัพธ์บางเรื่องอาจจะเชื่อมโยงกันชัดเจน ความเชื่อมโยงกลุ่มนี้ปรากฏในตาราง

Process Item	Results Item
Item 1.1 และ 1.2	Item 7.4
Item 2.1 และ 2.2	Item 7.5
Item 3.1 และ 3.2	Item 7.2
Item 4.1 และ 4.2	Item 7.1 และ 7.5
Item 5.1 และ 5.2	Item 7.3
Item 6.1 และ 6.2	Item 7.1

หมายเหตุ

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

ประเด็นเพื่อพิจารณา

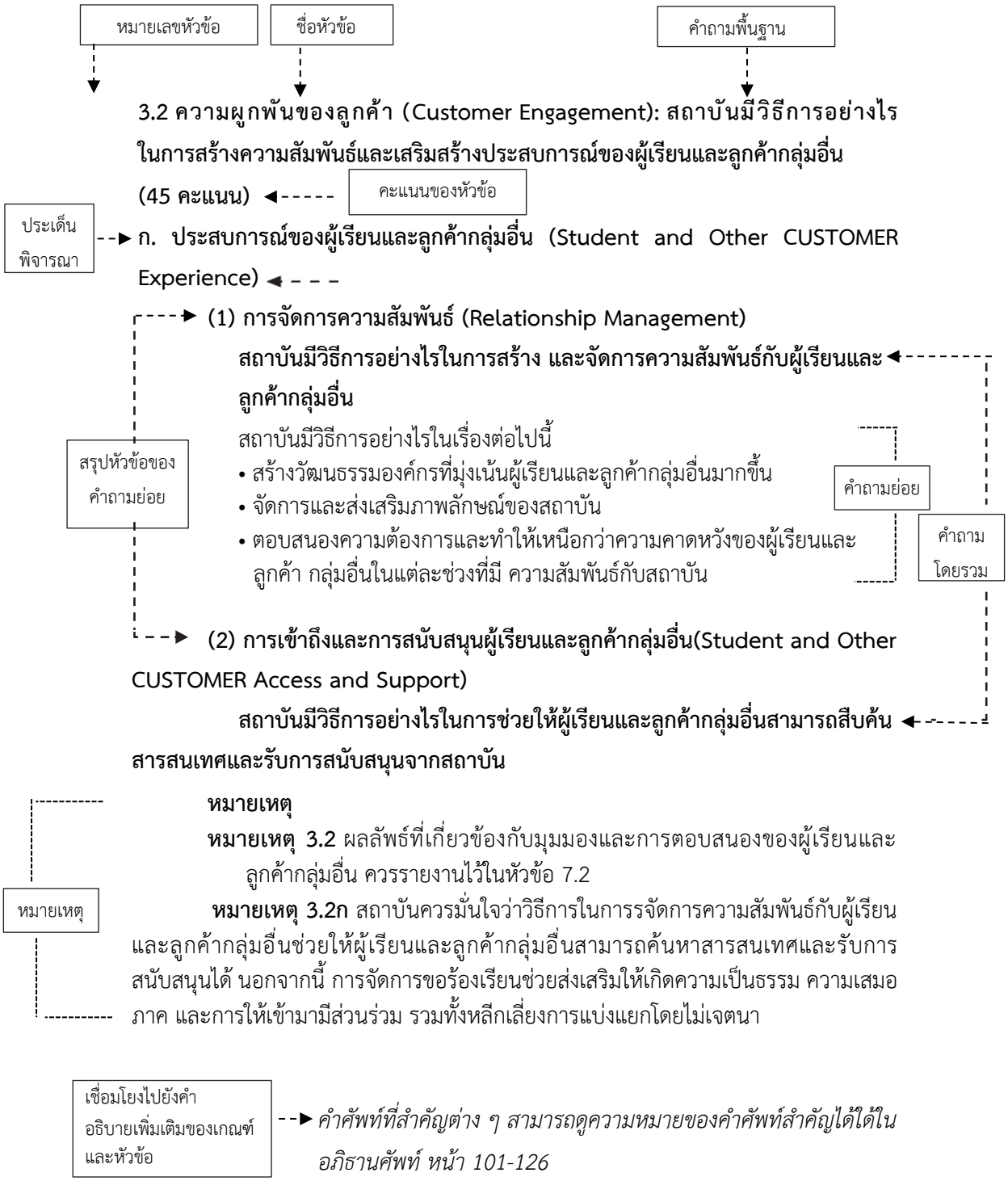
ในแต่ละหัวข้อ จะมีประเด็นเพื่อพิจารณาในรูปแบบของคำถามหรือข้อความ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่

- คำถามพื้นฐาน (Basic questions) จะต่อจากหัวข้อหลัก
- คำถามโดยรวม (Overall questions) จะเป็นคำถามที่ใช้ตัวอักษรเข้ม คำถามชี้นำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบคำถามของเกณฑ์
- คำถามย่อย (Multiple questions) เป็นคำถามที่อยู่ด้านล่างต่อจากอักษรตัวเข้ม

คำศัพท์ที่สำคัญ

สถาบันสามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญ (พิมพ์ด้วยภาษาอังกฤษตัวใหญ่) ได้ในอภิธานศัพท์ ตั้งแต่หน้า 101-126

รูปแบบของหัวข้อ



หัวข้อและคะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

(หน้า 75-83) แสดงระบบการให้คะแนนที่ใช้กับเกณฑ์ EdPEx

บทนำ : โครงร่างองค์กร

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2 สถานการณ์ขององค์กร

	หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน	
1	**การนำองค์กร**		**115**
	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	65	
	1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	50	
2	**กลยุทธ์**		**90**
	2.1 การจัดทำากลยุทธ์	45	
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	45	
3	**ลูกค้า**		**85**
	3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	40	
	3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45	
4	**การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**		**90**
	4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำาเนินการขององค์กร	45	
	4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้	45	
5	**บุคลากร**		**85**
	5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร	40	
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45	
6	**การปฏิบัติการ**		**85**
	6.1 กระบวนการทำงาน	40	
	6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	45	
7	**ผลลัพธ์**		**450**
	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ	120	
	7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	80	
	7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	80	
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร	80	
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	80	
	คะแนนรวม		**1,000**

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

RU-QE
กปอ.มรภ.
Rajabhat University Quality Excellence

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เริ่มต้นด้วยโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และเพื่อเขียนรายงานหากต้องการขอรับการตรวจประเมินจากภายนอก โครงร่างองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- สถาบันสามารถใช้ประเมินตนเองในเบื้องต้น หากสามารถระบุได้ว่ามีประเด็นใดที่ไม่มีสารสนเทศ มีน้อย หรือมีประเด็นที่ขัดแย้งกัน เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นมาวางแผนให้เกิดการปฏิบัติ
- โครงร่างองค์กรทำให้เข้าใจบริบทของสถาบัน วิธีที่ใช้ปฏิบัติการ และทำให้สถาบันสามารถระบุลักษณะเฉพาะของสถาบันเพื่อใช้ตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 - 7 การตอบคำถามทั้งหมดในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทของสถาบันที่อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กร
- โครงร่างองค์กรช่วยให้สถาบันสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และช่วยให้สถาบันมุ่งเน้นไปที่การดำเนินการที่สำคัญตามข้อกำหนดและผลลัพธ์ที่สำคัญ
- โครงร่างองค์กรเป็นเครื่องมืออันทรงคุณค่าที่ช่วยให้บุคลากรใหม่และบุคลากรที่มีประสบการณ์สามารถเข้าใจสถาบันได้อย่างรอบด้าน

บทนำ: โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมของสถาบัน และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description): คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

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

สถาบันมีการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ หลักอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

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

พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบัน คืออะไร ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร

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

(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

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

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE Structure) มีลักษณะเป็นอย่างไร ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และกับองค์กรแม่เป็นอย่างไร (*)

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

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมถึงบริการที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบัน นอกจากนี้ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม

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

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

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

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

หมายเหตุ P.1ก(2) หากสถาบันมีการกำหนดปณิธานและพันธกิจ ควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถามในโครงร่างองค์กรหรือในหมวดกระบวนการ (*) บางสถาบันระบุเป็นพันธกิจและเจตจำนง และบางสถาบันใช้คำเหล่านี้สลับกัน เจตจำนง หมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ของสถาบัน

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

- สถานที่ตั้งที่บุคลากรทำงานอยู่ กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบัน (เช่น สภา/กลุ่มผู้แทนพนักงานและลูกจ้าง) และข้อกำหนดพิเศษของบุคลากรด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- การจัดกลุ่มและจำแนกกลุ่มบุคลากร สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครและ/หรือพนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก ควรรวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของสถาบันด้วย
- การจำแนกกลุ่มอาจารย์ บุคลากร หรือพนักงาน อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงานหรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากที่ใดก็ได้) การทำงานเป็นช่วงเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงาน การใช้นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น บทบาทเกี่ยวกับการสอนหรือบทบาทอื่น ๆ นักศึกษาที่ถูกจ้างงานหรือปัจจัยอื่น ๆ

การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อบุคลากรทั้งในปัจจุบันและที่คาดการณ์ไว้อาจสัมพันธ์กับตารางงาน สถานที่ทำงาน ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร

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

มาตรฐานการศึกษา อาจรวมถึงข้อกำหนดทางกฎหมายระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระหว่างประเทศ ข้อบังคับ และ/หรือ จรรยาบรรณและแนวนโยบายของวงการศึกษา รวมถึงการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัย

สำหรับกฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การควบคุมและการแลกเปลี่ยนคาร์บอนเครดิต รวมถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่สถาบันดำเนินการอยู่ (*)

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

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

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

หมายเหตุ P.1ข(2) ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อกำหนดด้านการปฏิบัติการ ผลักดันให้สถาบันตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการสนับสนุน และเครือข่ายอุปทาน รวมถึงความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น

หมายเหตุ P.1ข(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (*) อาจรวมถึงโรงเรียน/สถาบันหลักที่ป้อนผู้เรียนให้เข้าเรียนต่อในสถาบัน องค์กรที่ส่งมอบหลักสูตร หรือเทคโนโลยีให้สถาบัน คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่เตรียมผู้เรียนเพื่อส่งต่อให้กับสถาบัน และ/หรือภาคธุรกิจ/ภาคอุตสาหกรรมหรือที่ทำงานร่วมกับสถาบัน ในการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะสำหรับพนักงานขององค์กรเหล่านั้น

หมายเหตุ P.1ข(3) เครือข่ายอุปทานของสถาบัน ประกอบด้วย หน่วยงาน/องค์กรจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และการส่งมอบหลักสูตร และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงการนำเสนอบริการฯ เพิ่ม และการติดตามผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) ในบางสถาบันหน่วยงาน/องค์กรเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบของห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบให้อีกหน่วยงาน/องค์กรโดยตรง อย่างไรก็ตาม หน่วยงาน/องค์กรเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและพึ่งพากันมากขึ้นเรื่อย ๆ แทนที่จะเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relationships)

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

P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position)

ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโตในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบันดำเนินการอยู่ คู่แข่งมีจำนวนเท่าใด และประเภทอะไรบ้าง อะไรทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง สถาบันควรพิจารณาถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติและนานาชาติ (*)

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสเพื่อสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมคืออะไร (*)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับรับข้อมูลเปรียบเทียบและและแข็งแข่งขันโนวงการศึกษา รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษาคืออะไร สถาบันมีข้อจำกัดอะไรในการได้มาหรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ P.2(ก) สถาบันการศึกษามักอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง นอกจากการแข่งขันเพื่อให้ได้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันเหล่านั้นจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน การได้มาและคงอยู่ของอาสาสมัครและทรัพยากรบุคคล [เช่น สถาบันการศึกษาอาจแข่งขันกับสถาบันที่ไม่ได้จัดการศึกษา (noneducation organizations) ที่อาจจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าในการว่าจ้างและรักษาคณาจารย์และบุคลากรไว้]

ในสภาพการแข่งขันให้คำนึงถึงองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ เช่น ส่วนแบ่งงบประมาณ การได้รับทุน การช่วงชิงผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ และโอกาสในการจัดให้มีบริการเสริม (supplemental services) สำหรับสถาบันการศึกษาของรัฐ ยังอาจต้องแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ในทำนองเดียวกันกับการแข่งขันเพื่อให้ได้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

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

ประเด็นดังกล่าวข้างต้น อาจสัมพันธ์กับการเงิน รวมถึงกลไกการจัดการทุน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร อิทธิพลทางการเมือง เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging technology) การบูรณาการ ด้านดิจิทัล (Digital integration) การป้องกันภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ คู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันและการบริหารความเสี่ยง ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป ขีดความสามารถและอัตรา กำลังของบุคลากร การรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมี ส่วนร่วม รวมถึงการยกระดับและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

หมายเหตุ P.2(ค) สถาบันจะไม่สามารถบรรลุความเป็นเลิศได้ หากขาดการประเมินและปรับปรุงอย่างจริงจังทั้งของกระบวนการที่สำคัญ ระบบที่สำคัญและผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบัน

ระบบการให้คะแนนของ EdPEx (หน้า 75-83) ใช้การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ได้จากการเรียนรู้และการบูรณาการ มาเป็นปัจจัยหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของสถาบัน

คำถามนี้ใน P.2ค ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่เป็นระบบที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ระบบนี้ควรสัมพันธ์กับความต้องการของสถาบัน และสอดคล้องกับขีดความสามารถ อัตรากำลัง และวัฒนธรรมของสถาบัน

เครื่องมือและวิธีการที่สถาบันนำมาใช้ในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ อาจรวมถึง PDCA หรือ PDSA

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

1. การนำองค์กร (Leadership) (115 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE SYSTEM) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (65 คะแนน)

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

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

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั่วทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นอื่นที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมอย่างไรเพื่อทำให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและส่งเสริมความของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร รวมถึงความปลอดภัย ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม
- ปลูกฝังให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การสร้างนวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันและการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของสถาบัน โดยพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- กำหนดเรื่องที่จำเป็นต้องทำ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ใต้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1. รายงานในหมวด 1 ควรสอดคล้องกับองค์ประกอบของระบบการนำองค์กรที่ระบุไว้ใน P.1ข(1)

หมายเหตุ 1.1 หัวข้อนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงโดยตรงและวิธีการที่ผู้นำระดับสูง นำองค์กร ส่วนหัวข้ออื่น ๆ จะมุ่งเน้นที่การจัดการในระดับองค์กร

หมายเหตุ 1.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4.

หมายเหตุ 1.1 ในการนำองค์กรและการมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้นำระดับสูงควรดำเนินการให้ครอบคลุมบุคลากรทั้งหมด (ทั้งบุคลากรที่ทำงานในที่ตั้ง หรือแบบผสมผสาน (hybrid) หรือทำงานจากที่ใดก็ได้)

หมายเหตุ 1.1ก(1) พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับโอกาสเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กร P.2ข และ หัวข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 1.1ข. สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร และ/หรือพนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (งานที่ทำให้เกิดผลผลิตที่สำคัญ และ/หรือต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น) สถาบันควรกล่าวถึงความทุ่มเทที่ใช้เพื่อสื่อสารกับบุคลากรเหล่านี้ (ดูหมายเหตุแรกของหัวข้อ 5.1) ทำนองเดียวกัน สถาบันที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบเป็นอย่างมาก ควรกล่าวถึงความทุ่มเทที่ใช้เพื่อสื่อสาร และสร้างความผูกพันกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ

หมายเหตุ 1.1ค(1) ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ ผู้นำควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสถาบัน ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึง

- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสียงที่ยอมรับได้ (risk appetite and tolerance)
- ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การบูรณาการข้อมูล และการแปลงเป็นข้อมูลดิจิทัล (digitization)
- ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (disruptions) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- วัฒนธรรมองค์กร
- ระบบงาน
- ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- ความพร้อมใช้งานของทรัพยากร
- ผลประโยชน์ของสังคมและความเสมอภาคในสังคม และสมรรถนะหลักขององค์กร

หมายเหตุ 1.1ค(1) การส่งเสริมความเสมอภาค หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (fair treatment) ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การมีส่วนร่วม (Inclusion) หมายถึง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของทุกฝ่ายที่กล่าวมาและสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

หมายเหตุ 1.1ค(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของสถาบัน ทั้งนี้ รวมถึงความพร้อมโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการ การนำนวัตกรรมไปใช้ และการปรับปรุงผลการดำเนินการและผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน (ดู 2.2.ก(1)) ซึ่งแสดงให้เห็นภาระรับผิดชอบส่วนตนสำหรับปฏิบัติการดังกล่าว ทำให้มั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศใหม่ที่มีนัยสำคัญตามความจำเป็น

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

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE SYSTEM)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้นำระดับสูง
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กร ใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคน และของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*)

(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน (Organizational PERFORMANCE)

ในระบบกำกับการดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันและแผนปฏิบัติการอย่างไร

ในระบบการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

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

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคตรวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public concerns) ที่มีต่อหลักสูตร บริการฯ และการปฏิบัติการในอนาคต
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้อย่างไร

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

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มันใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบัน ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

สถาบันทำให้ความผาสุกและผลประโยชน์ชองสังสังคนเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนอย่างไรในการส่งเสริมสุขภาวะของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนา
ชุมชนดังกล่าวอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.2 ควรนำเรื่องการสร้างประโยชน์ให้สังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านการตลาดของสถาบันไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วยสำหรับผลลัพธ์สำคัญด้านสังคมควรรายงานในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4)

หมายเหตุ 1.2ก(1) ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับสถาบันการศึกษา บางแห่ง องค์กรแม่หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สถาบันการศึกษาบางแห่งที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการปฏิบัติการด้วย

หมายเหตุ 1.2ก(1) ในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบการกำกับดูแลองค์กรควรพิจารณาและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันโดยตระหนัก

ในความจำเป็นที่จะต้องยอมรับความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

หมายเหตุ 1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน การทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินจากคณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอก หรือจากระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับทั้งทั้งที่

เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

หมายเหตุ 1.2ข(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง

- เหตุการณ์การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์
- ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของสถาบัน
- การติดต่อผ่านโทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม
- ร้อยละของข้อกล่าวหาที่มีมูล (percentage of allegations substantiated)

- ผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม
- การตรวจสอบที่มั่นใจว่าเชื่อถือได้ (The integrity of testing)
- การเข้าถึงทรัพยากรอย่างเท่าเทียม
- การดำเนินการของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนและสัตว์ทดลอง (Institutional Review Boards: IRB)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าสถาบันมีนโยบายด้านจริยธรรม การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความอ่อนไหว รวมถึงองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ การคุกคาม (harassment) การไม่รับหรือการให้ของขวัญ และการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

หมายเหตุ 1.2ค. สำหรับสถาบันบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสะสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ซึ่งอธิบายไว้ในการตอบคำถามเกณฑ์หมวดอื่นในหัวข้อนี้ ควรอธิบายถึงการ “ทุ่มเทเป็นพิเศษ” (extra efforts) ในการสนับสนุนชุมชนดังกล่าว และ/หรือชุมชนอื่นๆ

หมายเหตุ 1.2ค(1) ความผาสุกของสังคมกลายเป็นทั้งสิ่งที่บอกความแตกต่างของสถาบันและความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ในหลาย ๆ ภาคส่วน ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ที่อธิบายใน 1.2ข(1) ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามของสถาบันเองหรือร่วมกับคู่ความร่วมมือในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและพัฒนาความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ (เช่น พัฒนาผ่านระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (circular economy) การสร้างความเข้มแข็งให้กับงานบริการชุมชน การศึกษา สุขอนามัยการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาบุคลากร การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน การแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติของสมาคมวิชาชีพต่างๆ ความพยายามเหล่านี้อาจมีผลกระทบทั้งในระดับพื้นที่ ภูมิภาค ประเทศ หรือระดับโลก

หมายเหตุ 1.2ค(2) การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร หรืออาจมุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อความท้าทายเชิงระบบที่มีผลกระทบต่อโอกาสทางด้านสุขภาพ การศึกษา หรือเศรษฐกิจ

2. กลยุทธ์ (Strategy) (90 คะแนน)

ใน**หมวดกลยุทธ์** ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESSSSS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน

(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยคุกคาม หรือภาวะฉุกเฉินอื่นอื่น ๆ
- การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อหลักสูตรและบริการฯ และการปฏิบัติการ หรือตลาด
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในสารสนเทศและข้อมูลของสถาบัน
- ข้อจำกัดหรือการหยุดชะงักของการส่งมอบที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อสถาบันและความจำเป็นในการสร้างสิ่งใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (STRATEGIC OPPORTUNITIES and INTELLIGENT RISKS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงทยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสที่ผ่านการประเป็นผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (IGELLIGENT RISKS)

(4) การจัดจ้างคนภายนอก และสมรรถนะหลักของสถาบัน (Outsourcing and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบัน และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีศักยภาพอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นของสถาบัน

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เหล่านั้น สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/ความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะยาว
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.1 หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งการจัดหลักสูตรและบริการฯ

อย่างไรก็ตามสถาบันควรอธิบายกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งกลยุทธ์ในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ ในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามความเหมาะสม

หมายเหตุ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคตในการจัดทำกลยุทธ์ สถาบันควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสถาบัน

การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้จัดจำหน่าย ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

หมายเหตุ 2.1 คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้

- การเพิ่ม การเปลี่ยนแปลง และการยกเลิกหลักสูตรและบริการฯ
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้
- บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ
- การกำหนดนิยามหรือให้นิยามใหม่ถึงบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (เครือข่ายคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชนและสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ)
- การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน
- การสร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน
- การได้มาและการเข้าสู่การใหม่เพื่อเพิ่มการเข้าถึง เพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน
- การได้รับการรับรองมาตรฐานระดับภูมิภาค และ/หรือการรับรองตามมาตรฐานวิชาชีพ
- การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

หมายเหตุ 2.1ก(1) การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงความสามารถของสถาบันที่จะจัดทำและนำแผนสำรองมาใช้ หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนำแผนใหม่หรือที่ปรับปรุงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

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

หมายเหตุ 2.1ก(3) คำถามนี้มุ่งเน้นการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กระตุ้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านนวัตกรรม รายงานกระบวนการตัดสินใจเลือกนวัตกรรมที่จะมุ่งสร้างให้รายงานใน 4.2ค.

หมายเหตุ 2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาการวางแผนหมุดหมายระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน

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

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

ตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน *(คำถามย่อยนี้เน้นเฉพาะ “ที่สำคัญ”)*

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน (current obligations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้เสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างไร

(ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว ควรมีความสอดคล้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ)

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้ (คู่เทียบ) สถาบันพิจารมาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.2 การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ EdPEx ตัวอย่างความเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 วิธีการที่สถาบันใช้ในการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดเพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน รวมทั้งใช้ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 วิธีการที่สถาบันใช้ในการวัด และวิเคราะห์ข้อมูล และจัดการความรู้เพื่อ 1) สนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ 2) สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ 3) เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการวัดผลการดำเนินการและ 4) ติดตามความก้าวหน้า ของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 วิธีการที่สถาบันใช้ เพื่อให้บรรลุความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ค้นหาความจำเป็น ออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรกำหนดแผนด้านบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ

- หมวด 6 วิธีการที่สถาบันใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ อันเนื่องมาจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์โดยรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

หมายเหตุ 2.2ก(4) ในการจัดทำแผนด้านบุคลากรของสถาบัน ให้พิจารณาผลกระทบต่อบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของสถาบันตามลักษณะบุคลากร (Workforce demographics) ความหลากหลาย และสถานที่ทำการทำงาน ณ ที่ตั้งการทำงานจากระยะไกลและแบบผสมผสาน)

หมายเหตุ 2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจพิจารณาถึง

- หลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- การสร้างคุณค่าใหม่
- การเปลี่ยนตลาดและการเจาะตลาดใหม่
- กฎหมายใหม่ที่ใช้บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรองมาตรฐาน
- นวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ช.

หมายเหตุ 2.2ข สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ครอบคลุมถึงเหตุการณ์ภายในหรือภายนอกที่ทำให้เกิดภาวะหยุดชะงัก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยีเกิดใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง และการเปลี่ยนแปลงความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างฉับพลัน

3. ลูกค้า (Customers) (85 คะแนน)

ใน**หมวดลูกค้า** ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในระยะยาว เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้ลูกค้า

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

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้ ในประเด็นต่อไปนี้

- คุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การสนับสนุนและการให้บริการ

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้ข้อมูล และสารสนเทศที่นำไปใช้ได้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมี และทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศป้อนกลับที่นำไปใช้ได้ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*)

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

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER SEGMENTATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ใช้สารสนเทศที่มีเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อกำหนดกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนตลาดในปัจจุบันและคาดการณ์เกี่ยวกับกลุ่มดังกล่าวในอนาคต
- กำหนดว่ากลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดใด ที่จะให้ความสำคัญและจูงใจให้มาใช้บริการที่สถาบันมากขึ้น

(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Offerings)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

สถาบันทำอย่างไรในการ

- ค้นหาความจำเป็น ความต้องการและความคาดหวังด้านการจัดหลักสูตรและบริการฯ ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด
- กำหนดและปรับการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้เหนือความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด
- กำหนดและปรับการจัดหลักสูตร และบริการฯ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆเจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการเพิ่มและขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายหตุ 3 สถาบันควรใช้ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อสนับสนุนกระบวนการวางแผนกยุทธ์ในหัวข้อ 2.1 การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ โดยรวมในหัวข้อ 4.1 และการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ ในหัวข้อ 6.1

ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากเสียงของลูกค้าและตลาดที่จะนำมาใช้ อาจรวมถึงข้อมูลที่รวบรวมได้จากความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ จากเว็บหรือแหล่งข้อมูลดิจิทัล (*)

หมายเหตุ 3.1 ผลลัพธ์การดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตร และบริการฯ ที่สำคัญ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 3.1ก(1) วิธีการรับฟังควรครอบคลุมทุกช่วงที่สถาบันเกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน ช่วงต่าง ๆ ดังกล่าว อาจรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์ในการติดตามผล (*)

หมายเหตุ 3.1ข(2) ในการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ นั้น สถาบันควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมดและผลการดำาเนินการที่ให้จากการจัดการศึกษา วิจัย และและบริการในแต่ละช่วงที่มีเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอยู่กับสถาบัน สถาบันควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความนิยมและความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบัน และต่อภาพลักษณ์ของสถาบัน เช่น องค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะ เฉพาะหรือนวัตกรรมที่ทำให้หลักสูตรและบริการของสถาบันแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่น ๆ

คุณลักษณะดังกล่าวอาจรวมถึงจุดเน้นของหลักสูตร รูปแบบการจัดการศึกษา ความสำเร็จในการประกอบอาชีพหลังจบ คุณสมบัติของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละองค์กร

กิจกรรมนอกหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังอาจต้องคำนึงถึงเทคโนโลยี ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ การสนับสนุนผู้เรียน การใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (รวมถึงศิษย์เก่าและผู้ให้การสนับสนุน (*) ยิ่งไปกว่านั้น สถาบันยังต้องเตรียมพร้อมมากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนหลักสูตร และบริการฯ เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงและให้มีความต่อเนื่อง

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

ก. ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Experience)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมากขึ้น
- จัดการและเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสถาบัน
- ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในแต่ละช่วงที่มีความสัมพันธ์กับสถาบัน

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

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน

กระบวนการและกลไกข้างต้นมีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่นและส่วนตลาด (*)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ค้นหาความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อรับการสนับสนุนจากสถาบัน
- ถ่ายทอดความต้องการดังกล่าวไปสู่ทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน เพื่อนำไปปฏิบัติ

(3) การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล วิธีการดังกล่าวทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นกลับคืนมาอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนและใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อจัดการ เปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการป้องกันข้อร้องเรียนในอนาคต

(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair Treatment)

กระบวนการเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นส่งเสริมและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าสถาบันปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาดที่ต่างกัน

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

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่นและ ส่วนตลาด (*) สถาบันนำผลลัพธ์จากวิธีการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันไปดำเนินการต่ออย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบันโดยเปรียบเทียบกับความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันคู่แข่งและความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรและบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและการตอบสนองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 3.2ก สถาบันควรมั่นใจว่าวิธีการในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุนได้ นอกจากนี้การจัดการข้อร้องเรียนช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรม ความเสมอภาค และการให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกโดยไม่เจตนา

หมายเหตุ 3.2ข การค้นหาความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันไม่ควรพิจารณาเพียงประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรค้นหา วิเคราะห์สาเหตุและที่มาของความไม่พึงพอใจและทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

หมายเหตุ 3.2ข การค้นหาความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ที่มีการจัดการศึกษาวิจัยและบริการฯที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้เป็นคู่แข่งในตลาดเดียวกันหรือสารสนเทศจากวงการศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวอาจรวมถึงเหตุผลที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเลือกสถาบันคู่แข่ง

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

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (45 คะแนน)

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

สถาบันมีวิธีการติดตามข้อมูลและสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทย์และแผนการปฏิบัติการ
- แก้ไขหรือปรับตัววัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลา สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน

มีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูลจริง

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

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขอของสถาบันอย่างใร รวมทั้งการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้ สถาบันวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนและทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน สมรรถนะหลัก สถานะทางการเงิน (financial health) และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินการอยู่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินกา

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.1 คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ระบบการวัด วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรควรครอบคลุมตัววัดทุกด้านที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงการนำองค์กร (หมวดที่ 1) กลยุทธ์ (หมวดที่ 2) ลูกค้า (หมวดที่ 3) บุคลากร (หมวดที่ 5) และการปฏิบัติการ (หมวดที่ 6)

หมายเหตุ 4.1ก(1) การแก้ไขและปรับตัววัดให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลาเพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันซึ่งอาจหมายรวมถึงการปรับใช้ตัววัดที่แตกต่างจากเดิม หรือปรับช่วงเวลา/ความถี่ของการวัดการปรับเปลี่ยนเหล่านี้อาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกฎระเบียบการเมืองสภาพสังคม ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน นวัตกรรมของกระบวนการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจของสถาบัน การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่ง หรือการเพิ่มผลิตภาพของสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ก(2) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สถาบันเลือกควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์ ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า "กระบวนการเทียบเคียง" หมายถึง การเฟ้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตร และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน

หมายเหตุ 4.1ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับสถาบัน วงการการศึกษา และเทคโนโลยี การเปรียบการหาค่า

ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (*) ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท ทั้งการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ข้อมูลด้านงบประมาณ การเงินและตลาด ข้อมูลด้านปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ การวิเคราะห์เหล่านี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นข้อกำหนดและมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (*).

การวิเคราะห์อาจใช้วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science techniques) ซึ่งตรวจจับและแปลความหมายรูปแบบของลักษณะข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) กิจกรรมดังกล่าวเหล่านี้ อาจดำเนินการเองภายในสถาบัน หรือดำเนินการร่วมกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ข(1) การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน ควรรวมถึงข้อมูลด้านวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวดที่ 2) รวมทั้ง ข้อมูลด้านการนำองค์กร(หมวดที่ 1) ลูกค้า (หมวดที่ 3) บุคลากร (หมวดที่ 5) และการปฏิบัติการ (หมวดที่ 6) ผลที่ได้จากการวิเคราะห์และทบทวนควรนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการปฏิบัติการ ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การตอบสนองที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการ อาจรวมถึงความจำเป็นในการปรับความคาดหวังที่มีต่อผลการดำเนินการของสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ข(2) ลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการในหัวข้อ 6.1ข โอกาสในการสร้างนวัตกรรมควรพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมุ่งสร้างวัตกรรมที่เป็นได้ในหัวข้อ 4.2ค

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

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

สถาบันมีวิธีการอย่างใจในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศทั้งที่เป็นดิจิทัลและเป็นรูปแบบอื่น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพ (integrity) เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน

(2) ความพร้อมใช้ (Availability)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีความพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันเชื่อถือได้และใช้งานง่าย

(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันภัยข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบที่ใช้งานผ่านอินเตอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูล ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล สารสนเทศ ระบบเครือข่ายที่สำคัญ รวมถึงระบบที่ใช้งานผ่านคลาวด์ (Cloud-based) และ/หรือ ระบบที่ใช้งานผ่านอินเตอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS) เพื่อทำให้มั่นใจว่าเป็นความลับและสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ ตามสิทธิที่เหมาะสมทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- คงไว้ซึ่งความตระหนักถึงภัยคุกคามที่อุบัติใหม่ทั้งด้านการป้องกันภัยและด้านการรักษา ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบ เข้าใจและถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านการป้องกันภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์มีการตรวจจับเหตุผิดปกติที่เกิดขึ้น รวมทั้งการตอบสนอง และกู้คืนระบบบจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

ข. ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เพื่อให้รับรู้และสนับสนุนกลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน
- วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ของสถาบัน
- ทำให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ (*)

ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม (Pursuit of INNOVATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุโอกาสการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีความพร้อมใช้เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมตามโอกาสดังกล่าว สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร และผู้ส่งมอบที่สำคัญ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสดังกล่าวเมื่อมีความจำเป็น

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพศัพท์ หน้า 10

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.2ก(2) ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ของระบบที่เกี่ยวข้อง ซอฟต์แวร์แพลตฟอร์ม (Software platforms) และแอพพลิเคชั่น นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงระบบสารสนเทศจากภายนอก หรือระบบสารสนเทศที่ใช้ร่วมกัน เช่น ระบบบนคลาวน์ (Cloud) หรือระบบอื่นที่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน

หมายเหตุ 4.2ก(3) การจัดการความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมถึง

- การป้องกันการรั่วไหล/เสียหาย/สูญหายของสารสนเทศที่มีความอ่อนไหวด้านบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและสถาบัน
- การปกป้องสินทรัพย์ของสถาบันครอบคลุมถึงทรัพย์สินทางปัญญา
- การป้องกันการกระทำละเมิดด้านการเงิน ด้านกฎหมาย และด้านชื่อเสียงของสถาบัน

หมายเหตุ 4.2ข(1) การสร้างและการจัดการความรู้ของสถาบันจากแหล่งต่างๆ อาจเกี่ยวของกับจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทั้งแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง* (structured and unstructured) การวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลดิดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science techniques) ซึ่งตรวจจับและแปลความหมายรูปแบบของลักษณะข้อมูลขนาดใหญ่ (big data)

การใช้เทคนิคข้างต้นในการตัดสินใจจำเป็นต้องปรับใช้เทคโนโลยีและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศในลักษณะที่ปกป้องสารสนเทศเกี่ยวกับสถาบันและบุคคล

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

ข้อมูลแบบไม่มีโครงสร้าง ได้แก่ ข้อมูลในรูปแบบของรูปภาพ คลิปวิดีโอ ไฟล์เสียง หรือเป็นข้อความที่คุยกันบนโลกออนไลน์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เครื่องมือเพื่อแปลงให้เป็นข้อมูลแบบมีโครงสร้างก่อนนำไปใช้งาน"

ที่มาคำอธิบายเพิ่มเติม https://digi.doto.go.th/en/blog/structured-unstructured-dota-en/

หมายเหตุ 4.2ข(1) การปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน หมายความว่าต้องทำให้การเรียนรู้เป็น

1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน

2) เรื่องที่มีผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง

3) การมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบัน

4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

5) การทำให้เกิดกระบวนการที่คล่องตัวและยั่งยืน

หมายเหตุ 4.2ค ในกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมสถาบันควรประเมินโอกาสทั้งหมดอย่างรอบคอบ รวมถึงโอกาสที่ระบุในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (2.1ก(3)) การรับฟังลูกค้า (3.1ก)จัดหลักสูตรและบริการฯ (3.1ข(2)) การทบทวนผลการดำเนินการ (4.1ข) ระบบความรู้ (4.2%(1)) และโอกาสที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

การประเมินของสถาบันควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

- โอกาสใดเป็นโอกาสคุ้มเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อไป (intelligent risks worth pursuing)
- มีความสมดุลระหว่างการประเมินอย่างครอบคลุมกับการนำนวัตกรรมไปใช้ให้ทันเวลา

5. บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมของสถาบัน

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

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY Needs)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ การรับรอง (certifcations) และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (staffing levels) ที่จำเป็นต่อสถาบันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรมและวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างใจว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากต้องปรับจำนวนบุคลากรลง
- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวน หรือขาดแคลนบุคลากร
- เตรียมบุคลากรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถาบันด้านโครงสร้าง สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยีหากจำเป็น

(4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

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

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workplace Climate)

(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Compensation and Benefits)

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างไร

นโยบายของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมอย่างไร และสิทธิประโยชน์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความต้องการของกลุ่มและประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรควรรายงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ของระบบงานใหญ่ และกระบวนการทำงานภายในของสถาบัน สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครและบุคลากร/พนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก(ด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และ/หรือ ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น)ควรรวมกลุ่มเหล่านี้เป็นสมาชิกของสถาบัน ทั้งนี้ แนวทางในด้านบุคลากรควรรวมกลุ่มดังกล่าวตามความเหมาะสมกับการกิจที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่สถาบันต้องการ

หมายเหตุ 5.1ก. การวางแผนด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ควรตอบสนองต่อความจำเป็นของสถาบัน ส่วนความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคลนั้นได้ระบุไว้ในส่วนอื่น ๆ ของหมวด 5

หมายเหตุ 5.1ก(1) การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2

หมายเหตุ 5.1ก(3) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึงการเตรียม

(1) การสลับสถานที่ทำงาน หรือการทำงานทางไกล (telework)

(2) การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น หรือข้อกำหนดของหลักสูตร/บริการที่นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีใหม่

(3) ระบบงานที่ออกแบบใหม่ หรือ

(4) การพลิกโฉมองค์กร

การเตรียมการดังกล่าว อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การติดต่อสื่อสารบ่อยครั้ง การพิจารณาจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในหน้าที่ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และบริการอื่น ๆ

การเตรียมบุคลากรของสถาบันให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึงการจัดการกับภาวะหมดไฟ (burnout) ในการทำงานของบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ขาดแคลนบุคลากรหรือภาระงานที่เพิ่มขึ้นซึ่งเกิดจากเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่ไม่ได้วางแผนไว้

หมายเหตุ 5.1ก(4),5.1ช(1) สถาบันควรพิจารณาเรื่องการที่บุคลากรทำงานหลายสถานที่ รวมถึง บุคลากรที่ทำงานปกติที่บ้าน หรือการสลับรูปแบบการทำงาน ผ่านทางการทำงานแบบทางไกล (telework) หรือการทำงานจากที่ใดก็ได้ (remote work)

หมายเหตุ 5.1ข(1) ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน ช่วยขจัดอุปสรรคต่อผู้พิการให้สามารถทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานต้องเอื้อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง (inclusive) โดยปราศจากอคติ ทั้งด้านกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitude)

หมายเหตุ 5.1ข(1) ในการทำงานต่างพื้นที่หรือมีการจัดการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) ซึ่งมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สถาบันควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการตอบคำถามด้วย

หมายเหตุ 5.1ข(1) สถาบันควรอธิบายเรื่องความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยของสถาบันโดยรวมเพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยของบุคลากรและบุคลอื่น ๆ ในที่ทำงานของสถาบัน

หมายเหตุ 5.1ข(2) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม หมายถึงค่าจ้างที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการทำงานของบุคลากร ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดงานของแต่ละบุคคลโดยคำนึงถึงตลาดในภาคส่วนการศึกษา และ/หรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

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

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

สถาบันมีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้และตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงการความผูกพันและการคงอยู่ของบุคลากรได้อย่างไร

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational CULTURE)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น และบุคลากรมีความผูกพัน

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

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การคงอยู่ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ อย่างไร

- ความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking)
- การมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

• การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาได้พิจารณาถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้ อย่างไร

• ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

• การสนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง

• การสนับสนุนด้านจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรยธรรม

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Planning)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สำหรับผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ

(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Equity and Inclusion)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

ศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2ก(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน P1ก.(3)) หมายถึงปัจจัยที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถาบัน

สถาบันควรทบทวนปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าได้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากร เช่น การเปลี่ยนไปทำงานนอกสถานที่เป็นประจำหรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site)

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

การประเมินความไม่พึงพอใจของบุคลากร

- ไม่ควรพิจารณาเพียงคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินต่ำ
- ควรแยกการพิจารมาเพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงและสามารถนำมาแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นอีกในอนาคต

หมายเหตุ 5.2ค(2) สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรมุ่งเน้นการพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน และอาจรวมถึง

- โอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงระดับสถาบันและการสร้างนวัตกรรม
- การปรับปรุงเรื่องการมุ่งเน้นผู้เรียน
- การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

สถาบันควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่สถาบันจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย

6. การปฏิบัติการ (Operations) (85 คะแนน)

ในหมวดการปฏิบัติการ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงาน ตลอดจนทำให้มั่นใจในประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes): สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำคัญอย่างไร (40 คะแนน)

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

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Design)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ นวัตกรรม ความโดดเด่นของหลักสูตรและบริการฯ คุณค่าในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นต่อหลักสูตรและบริการฯ การคำนึงถึงความเสียง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม) และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ อย่างไร

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ (PROCESS Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

กระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

(4) การออกแบบกระบวนการ (PROCESS Design)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม) และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้อย่างไร

ข.การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันมีตัววัดหรือตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งตัววัดภายในกระบวนการที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ (outcomes) และผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันอย่างไร

(2) การปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Improvement)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งของกระบวนการ

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.1 ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งผลการดำเนินการของกระบวนการควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 6.1ก(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ ควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งได้รายงานไว้ในโครงร่างองค์กร และนำไปใช้จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานตามที่ได้ระบุใน 6.1ก(3) เช่น ขีดความสามารถของกระบวนการภายในขีดความสามารถของเครือข่ายอุปทาน ขีดความสามารถของคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

หมายเหตุ 6.1ก(3) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (value-creation processes) กระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ เช่น

- การออกแบบและการดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการ
- ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การจัดการด้านธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กร

ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงการบัญชีและการจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายเหตุ 6.1ก(4) การออกแบบกระบวนการ อาจรวมถึงความจำเป็นที่ต้องสรรสร้างหรือออกแบบกระบวนการใหม่อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจาก

- มีการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนด หรือเทคโนโลยี

- ความจำเป็นที่ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบอัตโนมัติขั้นสูง (Enhance Automation) lo (Internet of Things) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และระบบปฏิบัติการบนคลาวด์ (Cloud Operations)

ทั้งนี้ ควรพิจารมาถึงความคล่องตัวด้วย เมื่อมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น นำกระบวนการห่วงโซ่อุปทานมาดำเนินการเองเพื่อหลีกเลี่ยงการขาดวัสดุอุปกรณ์และบริการ เนื่องจากเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้ หรือในทางกลับกันอาจต้องจ้างหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการแทนในบางกระบวนการที่สถาบันเคยทำเอง

หมายเหตุ 6.1ข(2) เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อปรับปรุงผลการดำเป็นกา

ของกระบวนการในสถาบัน ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบปรับปรุงผลการดำเนินการตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรข้อ P2(ค)

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิผล (45 คะแนน)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Efficiency and EFFECTIVENESS)

สถาบันมีวิธีการในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

นำประเด็นด้านรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน

- ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือการทำงานซ้ำ
- ลดความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการฯ และการดำเนินการลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลดำเนินการ (*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพ กับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

สถาบันมีวิธีการในการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่มีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่สามารถ 1) ตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการ 2) ยกระดับผลการดำเนินการ 3) สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกยุทธ์ และ 4) เพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

นอกจากนั้นสถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทานของสถาบัน
- ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และสถาบัน และความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ปรับปรุงและดำเนินการกับผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

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

(1) ความปลอดภัย (Safety)

สถาบันดูแลอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคง (safe and secure) ในสถานที่ทำงาน สำหรับบุคลากร ผู้เรียน และบุคคลอื่น

ระบบความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root-cause ANALYSIS) ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Organizational Continuity and RESILIENCE)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่น ๆ

เมื่อมีเหตุการณ์พลิกผันสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกัน การปกป้อง ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ การกู้คืนสู่สภาพเดิมและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมอย่างไร นอกจากนั้น สถาบันได้คำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงความจำเป็นเชิงธุรกิจของสถาบัน
- การพึ่งพาบุคลากรของสถาบัน เครือข่ายอุปทาน และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

(3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร

แนวทางดังกล่าว คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับด้านหลักสูตรและบริการฯ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี ด้านเครือข่ายอุปทาน และด้านการปฏิบัติการอย่างไร

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.2ก ผลกระทบจากการปฏิบัติการของสถาบันที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่สถาบันต้องคำนึงถึง เนื่องจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังที่มากขึ้นในเรื่องดังกล่าว

หมายเหตุ 6.2ข เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันกำหนดบทบาทของผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่ตอบสนองความต้องการด้านปฏิบัติการ และยกระดับผลการดำเนินการรวมถึงเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันอาจเป็นคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้งกลุ่มคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในระบบนิเวศของสถาบันเพื่อสร้างเครือข่ายอุปทานที่ช่วยลดการพึ่งพาผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือเพียงรายใดรายหนึ่ง และยืดหยุ่นได้มากกว่าการดำเนินการตามห่วงโซ่อุปทานแบบเดิม

การสื่อสารความคาดหวังและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ควรสื่อสารสองทางเพื่อให้ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ชี้แจงถึงสิ่งที่ต้องการได้จากสถาบันและจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน ในหลายสถาบัน กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 6.2 ค(2) ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นทั้งระยะสั้น ระยะยาว อาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย รวมถึงสุขภาวะหรือภาวะฉุกเฉินอื่นอื่นทั้งในระดับท้องถิ่น/ภูมิภาค/ประเทศ หรือระดับโลก ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบันและความอ่อนไหวต่อการพลิกผันของการปฏิบัติการในระยะสั้นหรือยาว ระดับการยอมรับความเสี่ยงของสถาบันขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรและบริการฯ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ผลลัพธ์ (Results) (450 คะแนน)

ใน**หมวดผลลัพธ์** เกณฑ์ถามถึงผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธิ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

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

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

ผลลัพธ์ด้านกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนคืออะไร

ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของด้านการบริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร เมื่อจำแนกตาม (*)

- การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ส่วนตลาด

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งผลลัพธ์ด้านผลิตภาพรอบเวลา และตัววัดอื่นที่เหมาะสมของกระบวนการในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่น ๆ คืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามที่ตั้งอย่างไร (*)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน คืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้นคืออะไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

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

ระบบการให้คะแนน (หน้า 75-83) ถามถึงข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ของสถาบันมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านลูกค้า (หัวข้อ 7.2) รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการเงินงบประมาณ ตลาด และกลยุทธ์ (หัวข้อ 7.5)

ผลลัพธ์บางเรื่องอาจนำเสนอในเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงแนวโน้มได้ เช่น ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร การรับรองคุณภาพและผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจได้มาจากกระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking) (ภายในหรือภายนอกวงการศึกษา) (') และจากการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน ในบางกรณีเช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่มีความจำเพาะของสถาบัน อาจไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือเหมาะสม สถาบันจึงอาจใช้แหล่งข้อมูลอื่น ซึ่งหมายรวมถึงผลงานที่ดีที่สุดในอดีต งบประมาณของสถาบัน เป้าหมายหรือค่าคาดการณ์ของสถาบัน

หมายเหตุ 7.1 ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมตัววัดที่สำคัญที่ต้องรายงานต่อสาธารณะ และ/หรือตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพ หรือหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งนี้อาจรวมถึงตัววัดที่แสดงถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งอัตราการคงอยู่ของผู้เรียน การสำเร็จการศึกษาการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

หมายเหตุ 7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรเกี่ยวเนื่องกับข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตรและบริการ ๆ ที่ระบุใน 6.1ก(1) รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1 ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศ ที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการในหมวด 3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตามที่ระบุไว้ในหมายเหตุข้อ P.1 ข(2) และ 3.1ข

หมายเหตุ 7.1ข ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อนี้ ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และหมวด 6

หมายเหตุ 7.1ข(1) ผลลัพธ์ที่เกิดจากความพยายามในการลดความสูญเปล่าของหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ ให้รายงานในหัวข้อนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดจากความพยายามในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้รายงานใน 7.4ก(5)

หมายเหตุ 7.1ข(1) ผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดสำคัญของการสร้างนวัตกรรมให้รายงานใน 7.5ข

หมายเหตุ 7.1ข(2) หากเป็นไปได้ ประสิทธิผลของการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินควรแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ และผลที่ตามมามากกว่ารายงานเพียงกิจกรรมการซ้อมแผนฉุกเฉิน และการปฏิบัติตามมาตรฐาน

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

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

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเสริมสร้างประสบการณ์

ที่ดีขึ้นให้ลูกค้าคืออะไรให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสัมพันธ์กับสถาบัน (*) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร IP 1ข(2)] และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังและวิธีการค้นหาความพึงพอใจความไม่พึงพอใจและความผูกพันที่ได้อธิบายไว้ในหมวด 3

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

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE - Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมถึงจำนวนบุคลากรในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะ ที่เหมาะสมมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

(2) บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate)

ผลลัพธ์ด้านสุขภาพความปลอดภัย ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงด้านสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร มีอะไรบ้าง (*) ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and Retention)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การคงอยู่และความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านีแตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลายกลุ่มและประเภทของบุคลากร (*)

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง

ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทบุคลากร (*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัดที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความจำเป็นที่ต้องมีของกระบวนการทำงานสำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการของสถาบันและแผนด้านบุคลากรตาม ที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 ควรรายงานผลลัพธ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร รวมถึงบุคลากรที่ทำงานเสมือนจริง (working virtually) (หมายถึง ทำงานที่บ้าน/สถานที่อื่น หรือการสลับรูปแบบการทำงาน) หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site) สถาบันที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร หรือบุคลากร/พนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (ด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และ/หรือ ต้องพบปะกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น) ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรกลุ่มเหล่านี้ ด้วย (*)

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

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

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงมีอะไรบ้างในด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และ ลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อ

- ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ
- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทาง

- บ่มเพาะวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าของความหลากหลาย (DIVERSITY) ส่งเสริมความเสมอภาค และการให้เข้ามามีส่วนร่วม การสร้างนวัตกรรมและความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking)
- ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกมีอะไรบ้าง (*)

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

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรม ที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.4 การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1และกระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรมและการสร้างประโยชน์ให้สังคม ที่รายงานในหัวข้อ 1.2 สำหรับผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและ

ความปลอดภัยของบุคลากร (เช่น การรายงานอุบัติการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข.(2) และหัวข้อ 7.3ก.(2)

หมายเหตุ 7.4ก(2) การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของบริหารประเด็นดังกล่าว รวมถึงรายงานการทบทวนทางการเงินที่กำหนดโดยองค์กรรับรองคุณภาพ

หมายเหตุ 7.4ก(4) ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2)

หมายเหตุ 7.4ก(5) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการปกป้องรักษาสภาพแวดล้อม การสนับสนุนชุมชน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับโลก ตัวอย่างผลลัพธ์ เช่น การลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นซ์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร

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

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

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคือมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดผลรวม (Aggregate MEASURES) ในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) มีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (")

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดซึ่งรวมถึง ส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดการเจาะตลาดใหม่ (*) มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่าง ตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) อย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม (Strategy Implementation and INNOVATION RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชีวัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงถึงความทุ่มเท (efforts) เพื่อสร้างนวัตกรรมมีอะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 101-126

หมายเหตุ

หมายเหตุ7.5ก ผลลัพธ์ด้านนี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 รวมทั้งควรรายงานผลลัพธ์ด้านนี้ตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพและของหน่วยงานกำกับดูแล

หมายเหตุ 7.5ก(1) ตัววัดอาจรวม

- สภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน (Days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับตราสารหนี้ (bond ratings)
- ประมาณการรายได้
- ค่าใช้จ่ายโดยรวม
- ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือคิดเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด
- ยอดเงินกองทุนสุทธิและตัววัดด้านประสิทธิภาพ (ทางการเงิน) อื่นๆ
- เงินทุนสำรองและเงินบริจาค (Endowments)
- ค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
- ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต
- ต้นทุนที่ลดลงต่อผู้เรียนหรือผลตอบแทนจากกองทุนที่เป็นผลจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- เงินทุนและรางวัลที่ได้รับ
- ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ
- ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงหรือประหยัดได้
- ร้อยละของค่าใช้จ่ายตามหลักสูตรต่องบประมาณ
- งบประมาณรายปีที่เพิ่มหรือลดลง
- การโยกย้ายทรัพยากรด้านอื่น ๆ เพื่อนำมาจัดการศึกษาให้ผู้เรียน
- ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น
- ผลลัพธ์ทางการเงินตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพ

หมายเหตุ 7.5ข ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการควรเชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ก(6) ตามลำดับ

หมายเหตุ 7.5ข ผลลัพธ์ของความทุ่มเทเพื่อสร้างนวัตกรรม ควรเชื่อมโยงกับแนวทางการมุ่งสร้างนวัตกรรมและความพร้อมโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการตามที่รายงานใน 4.2ค

ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมถึงผลสัมฤทธิ์ด้านนวัตกรรมและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินการของสถาบัน ตัวอย่างเช่น การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดอันเนื่องจากการเจาะตลาดใหม่หรือการเปิดหลักสูตรและบริการใหม่ หรือเป็นผลจากประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะที่ได้จากการออกแบบใหม่ของกระบวนการ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือการปฏิบัติการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของเกณฑ์ RU-QE

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (RU-QE)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์จะถามถึงผลดำเนินการและผลการปรับปรุงที่สำคัญในทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและ การกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ ของเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (RU–QE) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของผลลัพธ์แต่ละด้าน โดยแบ่งเป็นระดับมาตรฐาน (Standard) ระดับก้าวหน้า (Advance) และระดับความเป็นเลิศ (Excellenge) ดังนี้

7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Student LEARNING and CUSTOMER-Focused Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของด้านบริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร เมื่อจำแนกตาม (*)

- *การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ*
- *กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น*
- *ส่วนตลาด*

โดยมีตัวชี้วัดของผลลัพธ์ตามบริบทของเกณฑ์ RU-QE ดังนี้

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
1) ร้อยละการพัฒนาทักษะวิศวกรสังคมให้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 1	ร้อยละ 70 ผ่านการพัฒนาทักษะวิศวกรสังคมขั้นพื้นฐาน	ร้อยละ 71-90 ผ่านการพัฒนาทักษะวิศวกรสังคมขั้นสูง โดยได้รับประกาศนียบัตรเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ร้อยละ 91-100 ผ่านการพัฒนาทักษะวิศวกรสังคมระดับสากล และต่อยอดเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมหรือนวัตกรชุมชน

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
2) ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (3)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
3) ร้อยละของนักศึกษาที่มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ (2)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
4) จำนวนหลักสูตรที่ใช้ชุมชน เป็นฐาน (3)	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปี
5) ร้อยละนวัตกรรมเพื่อสังคม (2)	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี และได้รับการรับรองระดับสากล
6) ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำ ในพื้นที่หรือภูมิภาคของบัณฑิต (3)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
7) ร้อยละโครงการบริการวิชาการหรือโครงการพัฒนาพื้นที่ต่อโครงการบริการวิชาการทั้งหมด (3)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
8) ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาที่ประกอบอาชีพหลังสำเร็จการศึกษา (5)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
9) ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาทำงานในอุตสาหกรรมมูลค่าเพิ่มสูง (5)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
10) ร้อยละการคงอยู่ของผู้เรียน (5)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
11) ร้อยละผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่มีผลกระทบต่อชุมชน	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
12) ร้อยละงานวิจัยและบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาในพื้นที่ (3)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
13) ร้อยละหลักสูตรที่ได้รับการรับรองประสิทธิผลการเรียนรู้ตามมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติ (5)	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
14) ร้อยละของหลักสูตรที่บูรณาการกับเทคโนโลยี/นวัตกรรม (2)	มากกว่าร้อยละ 20	มากกว่าร้อยละ 40	มากกว่าร้อยละ 60
15) จำนวนรางวัลผู้ประกอบการ (2)	มากกว่า 2 คะแนนถ่วงน้ำหนัก/ปี	มากกว่า 5 คะแนนถ่วงน้ำหนัก/ปี	มากกว่า 10 คะแนนถ่วงน้ำหนัก/ปี
16) จำนวนชุมชนที่ได้รับการยกระดับเศรษฐกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนด้วยนวัตกรรมบนฐาน (BCG Model) RLD	20 ชุมชน	21-30 ชุมชน	30 ชุมชน ขึ้นไป
17) จำนวนเครือข่ายการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่นผ่านการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์และ Soft Power ตามบริบทเชิงพื้นที่ (Creative Economy) RLD	20 เครือข่าย	21-30 เครือข่าย	31 เครือข่าย ขึ้นไป

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
18) จำนวนเครือข่ายร่วมพัฒนาและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคู่การพัฒนาด้านวัฒนธรรม ส่งเสริมคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน (Art and Culture) RLD	20 เครือข่าย	21-30 เครือข่าย	31 เครือข่าย ขึ้นไป
19) จำนวนนวัตกรรมการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิต และสุขภาวะของประชากรในท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (Well-Being) RLD	10 นวัตกรรม	11-15 นวัตกรรม	16 นวัตกรรม ขึ้นไป
20) จำนวนชุมชนที่ได้รับการพัฒนาบนฐานความหลากหลายชีวภาพ เพื่อส่งเสริมการสมดุลของชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (Natural Resoures and Development) RLD	20 เครือข่าย	21-30 เครือข่าย	31 เครือข่าย ขึ้นไป
21) จำนวนเครือข่ายร่วมพัฒนาท้องถิ่นด้วยนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) RLD	10 เครือข่าย	11-20 เครือข่าย	21 เครือข่าย ขึ้นไป
22) จำนวนชุมชนที่ได้การสร้างเสริมทักษะและความ	10 ชุมชน	11-15 ชุมชน	16 ชุมชน ขึ้นไป

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
เชี่ยวชาญในพื้นที่อย่างยั่งยืน (Hard Skills) RLD			
23) จำนวนชุมชนที่ได้รับการเสริมสร้างทักษะความสามารถที่จำเป็นในการใช้ชีวิตด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม (Soft Skills) RLD	20 ชุมชน	21-30 ชุมชน	31 ชุมชน ขึ้นไป

ตัวชี้วัดท้าทายสู่ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 1: ดัชนีการพัฒนาทักษะวิศวกรสังคมแบบบูรณาการ (Integrated Social Engineer Skills Development Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาทักษะวิศวกรสังคมของนักศึกษาที่ครอบคลุมทั้งความรู้ทางวิชาการและทักษะการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาชุมชน การวัดผลจะพิจารณาจากความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาชุมชน การออกแบบโซลูชันที่เหมาะสม การทำงานร่วมกับชุมชน และการสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาท้องถิ่น นักศึกษาจะต้องผ่านการประเมินทั้งในห้องเรียนและการปฏิบัติจริงในชุมชน พร้อมทั้งได้รับการรับรองจากชุมชนที่เข้าไปดำเนินการ การประเมินจะใช้วิธีการหลายมิติ ทั้งการทดสอบความรู้ การประเมินโครงการปฏิบัติ การสะท้อนคิดจากประสบการณ์ และการได้รับข้อเสนอแนะจากผู้นำชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่

KPI Roadmap Framework:

- **ระดับมาตรฐาน:** ร้อยละ 85 ของนักศึกษาผ่านการประเมินทักษะวิศวกรสังคมตามเกณฑ์ขั้นพื้นฐานที่กำหนด พร้อมการมีส่วนร่วมในโครงการชุมชนอย่างน้อย 1 โครงการต่อคน
- **ระดับก้าวหน้า:** ร้อยละ 100 ของนักศึกษาผ่านการประเมินทักษะวิศวกรสังคม โดยร้อยละ 70 ได้คะแนนในระดับดี และสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนที่วัดผลได้อย่างชัดเจน
- **ระดับความเป็นเลิศ:** ร้อยละ 100 ของนักศึกษาผ่านการประเมินทักษะวิศวกรสังคม โดยร้อยละ 90 ได้คะแนนในระดับดีเยี่ยม พร้อมได้รับการรับรองจากองค์กรระดับชาติและนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 2: ดัชนีผลกระทบการเรียนรู้ชุมชนเป็นฐานต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Community-Based Learning Sustainability Impact Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานผ่านการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน การวัดจะพิจารณาจากความเปลี่ยนแปลงทางบวกที่เกิดขึ้นในชุมชนหลังจากการเข้าไปดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษา ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การประเมินจะใช้วิธีการติดตามผลระยะยาวเป็นเวลาอย่างน้อย 2 ปีหลังจากสิ้นสุดโครงการ โดยเน้นการวัดความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและความสามารถของชุมชนในการดำเนินการต่อเนื่องด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผลจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน ตัวชี้วัดนี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผลสูงสุดในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชน

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** ร้อยละ 60 ของโครงการการเรียนรู้ชุมชนเป็นฐานสร้างผลกระทบเชิงบวกที่วัดผลได้ และมีความยั่งยืนเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปีหลังสิ้นสุดโครงการ

• **ระดับก้าวหน้า:** ร้อยละ 80 ของโครงการสร้างผลกระทบเชิงบวกที่ยั่งยืน โดยชุมชนสามารถดำเนินการต่อเนื่องด้วยตนเองได้อย่างน้อย 2 ปี พร้อมการขยายผลไปยังชุมชนอื่น

• **ระดับความเป็นเลิศ:** ร้อยละ 95 ของโครงการสร้างผลกระทบเชิงบวกที่ยั่งยืนระยะยาว โดยกลายเป็นแบบจำลองที่ได้รับการยอมรับและขยายผลในระดับชาติและนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 3: ดัชนีนวัตกรรมเพื่อสังคมที่เกิดจากการสร้างสรรค์ร่วมกับชุมชน (Co-Created Social Innovation Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสังคมที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และชุมชน โดยเน้นการสร้างคุณค่าร่วมและการแก้ไขปัญหาที่แท้จริงของชุมชน การวัดจะพิจารณาจากจำนวนและคุณภาพของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในกระบวนการสร้างสรรค์ ความสามารถในการนำไปใช้ประโยชน์จริงในชุมชน และศักยภาพในการขยายผลไปยังพื้นที่อื่น นวัตกรรมที่นับได้จะต้องผ่านการประเมินจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญและได้รับการรับรองจากชุมชนผู้ใช้ประโยชน์ การติดตามผลการใช้งานจริงและการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนสำคัญของการประเมิน ตัวชี้วัดนี้จะสะท้อนถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยในการเป็นแหล่งสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** สร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมเฉลี่ย 8 ผลงานต่อปีต่อมหาวิทยาลัย โดยร้อยละ 70 ได้รับการนำไปใช้ประโยชน์จริงในชุมชน

• **ระดับก้าวหน้า:** สร้างนวัตกรรมเฉลี่ย 12 ผลงานต่อปีต่อมหาวิทยาลัย โดยร้อยละ 80 ได้รับการนำไปใช้และมีการขยายผลไปยังชุมชนอื่น

• **ระดับความเป็นเลิศ:** สร้างนวัตกรรมเฉลี่ย 20 ผลงานต่อปีต่อมหาวิทยาลัย โดยร้อยละ 90 ได้รับการนำไปใช้ พร้อมการรับรองและขยายผลในระดับสากล

7.1ข ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร รวมทั้งผลลัพธ์ด้านผลิตภาพรอบเวลา และตัววัดอื่นที่เหมาะสมของกระบวนการในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่นๆ คืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามที่ตั้งอย่างไร (*)

โดยมีตัวชี้วัดของผลลัพธ์ตามบริบทของเกณฑ์ RU-QE ดังนี้

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
1) จำนวนชุมชนที่มีระบบเตือนภัย	3 ชุมชน	4-5 ชุมชน	5 ชุมชน ขึ้นไป
2) ร้อยละความสำเร็จการจัดการความเสี่ยง	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
3) ร้อยละประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5	เพิ่มขึ้นร้อยละ 6-10	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขึ้นไป และเป็นต้นแบบการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
4) ร้อยละการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	ร้อยละ 50	ร้อยละ 51-70	ร้อยละ 70 ขึ้นไป และมีบุคลากรได้รับการยกย่องระดับประเทศ
5) ร้อยละหลักสูตรที่จัดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (CWIE) (5)	ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60	ร้อยละ 61-80	ร้อยละ 81 ขึ้นไป

ตัวชี้วัดท้าทายสู่ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 1: ดัชนีประสิทธิผลการบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (Integrated Local Development Management Effectiveness Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินประสิทธิผลของระบบการบริหารจัดการที่บูรณาการทุกกระบวนการของมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ การวัดจะพิจารณาจากความสามารถในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน และการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ การประเมินจะใช้เกณฑ์ EdPEx ที่ปรับให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเน้นการวัดผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นกับชุมชนท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมินจะเป็นองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่สะท้อนถึงประสิทธิผลที่แท้จริงของการดำเนินงาน

KPI Roadmap Framework:

- **ระดับมาตรฐาน:** ได้คะแนนการประเมิน EdPEx ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 โดยเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่น
- **ระดับก้าวหน้า:** ได้คะแนนการประเมิน EdPEx ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 พร้อมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่นตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์
- **ระดับความเป็นเลิศ:** ได้คะแนนการประเมิน EdPEx ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 และเป็นต้นแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 2: ดัชนีความเป็นเลิศด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาชุมชน (Community Development Data and Technology Excellence Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดประสิทธิผลของการใช้ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชน ครอบคลุมการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการตัดสินใจและการพัฒนานโยบาย การประเมินจะพิจารณาจากความครอบคลุมของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน ความแม่นยำและความทันสมัยของข้อมูล ความสามารถในการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลเชิงลึก การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้งานต่างๆ และการใช้ข้อมูลในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชน ระบบจะต้องมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและปฏิบัติตามหลักจริยธรรมในการใช้ข้อมูล การบูรณาการกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นและหน่วยงานภายนอกจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าจากข้อมูล

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** ระบบ Big Data Platform ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพร้อยละ 85 และสามารถสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการพัฒนาชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

• **ระดับก้าวหน้า:** ระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพร้อยละ 95 พร้อมการเชื่อมโยงกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏและหน่วยงานภายนอกอย่างสมบูรณ์

• **ระดับความเป็นเลิศ:** ระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพร้อยละ 98 และเป็นต้นแบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาชุมชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 3: ดัชนีความพร้อมรับมือและการฟื้นตัวจากภาวะวิกฤต (Crisis Readiness and Recovery Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินความสามารถของมหาวิทยาลัยและชุมชนที่เกี่ยวข้องในการเตรียมพร้อมรับมือ และฟื้นตัวจากภาวะวิกฤตต่างๆ ทั้งภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ และสถานการณ์ฉุกเฉินอื่นๆ การวัดจะพิจารณาจากความสมบูรณ์ของระบบเตือนภัยและการจัดการภาวะฉุกเฉิน ระดับการเตรียมพร้อมของชุมชน ความรวดเร็วในการตอบสนองเมื่อเกิดวิกฤต และความสามารถในการฟื้นตัวและพัฒนาต่อไปหลังจากวิกฤตผ่านไป การประเมินจะใช้การจำลองสถานการณ์ การฝึกซ้อม และการติดตามผลการดำเนินงานในสถานการณ์จริง ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพร้อมรับมือที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถนี้

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** ระบบการเตรียมพร้อมรับมือภัยพิบัติมีความสมบูรณ์ร้อยละ 80 และชุมชนเป้าหมายร้อยละ 70 มีการเตรียมพร้อมตามมาตรฐานที่กำหนด

• **ระดับก้าวหน้า:** ระบบมีความสมบูรณ์ร้อยละ 90 และชุมชนเป้าหมายร้อยละ 85 มีการเตรียมพร้อม พร้อมทั้งสามารถฟื้นตัวจากวิกฤตภายใน 6 เดือน

• **ระดับความเป็นเลิศ:** ระบบมีความสมบูรณ์ร้อยละ 98 และชุมชนเป้าหมายร้อยละ 95 มีการเตรียมพร้อม พร้อมเป็นต้นแบบการจัดการวิกฤตระดับสากล

7.1ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน คืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้นคืออะไร

โดยมีตัวชี้วัดของผลลัพธ์ตามบริบทของเกณฑ์ RU-QE ดังนี้

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
1) จำนวนโครงการความร่วมมือกับท้องถิ่นรูปแบบ Innovation Park	อย่างน้อย 10 โครงการ	11-15 โครงการ และมีจัดการนวัตกรรมเชิงพื้นที่	16 โครงการ ขึ้นไป และขยายผลระดับภูมิภาค
2) จำนวนหลักสูตรร่วมพัฒนาท้องถิ่น (3)	5 หลักสูตร	6-10 หลักสูตร	10 หลักสูตร ขึ้นไป
3) จำนวนหลักสูตรในระบบคลังหน่วยกิตที่เปิดสอน	จำนวน 1-2 หลักสูตร	จำนวน 3-5 หลักสูตร	จำนวน 6 หลักสูตร ขึ้นไป
4) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือภายนอก (MOU, MOA)	น้อยกว่า 50 หน่วยงาน	51-80 หน่วยงาน	81 หน่วยงาน ขึ้นไป
5) ผลการจัดอันดับความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา (SDGs) (3)	อยู่ในอันดับ 201-300 ของโลก	อยู่ในอันดับ 101-200 ของโลก	อยู่ในอันดับ 1-100 ของโลก
6) ร้อยละหลักสูตรที่มีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน (Inclusive Community) (3)	ร้อยละ 20	ร้อยละ 21-30	ร้อยละ 31 ขึ้นไป

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
7) University-Industry Linkage [2]	มีความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ≥ 10 คะแนน	มีความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ≥ 25 คะแนน	มีความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ≥ 40 คะแนน

ตัวชี้วัดท้าทายสู่ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 1: ดัชนีประสิทธิผลการเชื่อมโยงเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (Rajabhat University Network Integration Effectiveness Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดระดับความสำเร็จในการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่งเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างบูรณาการ การประเมินจะพิจารณาจากความสมบูรณ์ของการเชื่อมโยงระบบข้อมูลและทรัพยากร ความถี่และคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากร จำนวนและผลสำเร็จของโครงการความร่วมมือข้ามมหาวิทยาลัย และความสามารถในการสร้างผลกระทบรวมที่มากกว่าผลรวมของการทำงานแยกส่วน ระบบการแลกเปลี่ยนจะต้องครอบคลุมทั้งทรัพยากรบุคคล องค์ความรู้ เทคโนโลยี และแหล่งทุน การวัดประสิทธิภาพจะใช้ตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเน้นผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นในแต่ละภูมิภาค การสร้างมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกันจะเป็นผลผลิตสำคัญจากการทำงานเป็นเครือข่าย

KPI Roadmap Framework:

- **ระดับมาตรฐาน:** มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยละ 85 เข้าร่วมเครือข่ายอย่างแข็งขัน และมีโครงการความร่วมมือข้ามสถาบันเฉลี่ย 12 โครงการต่อปี
- **ระดับก้าวหน้า:** มหาวิทยาลัยร้อยละ 100 เข้าร่วมเครือข่ายและมีโครงการความร่วมมือเฉลี่ย 20 โครงการต่อปี พร้อมระบบแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ
- **ระดับความเป็นเลิศ:** เครือข่ายทำงานอย่างสมบูรณ์แบบและเป็นต้นแบบการทำงานเป็นเครือข่ายของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 2: ดัชนีการสร้างมูลค่าร่วมกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (Multi-Stakeholder Shared Value Creation Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อสร้างมูลค่าร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น การวัดจะพิจารณาจากจำนวนและคุณภาพของความร่วมมือ ระดับการมีส่วนร่วมของภาคีในการ

ออกแบบและดำเนินโครงการ ผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และความยั่งยืนของความร่วมมือ การประเมินจะใช้แนวคิดการสร้างมูลค่าร่วม (Shared Value Creation) ที่เน้นการสร้างประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมพร้อมกัน ความสามารถในการระดมทรัพยากรจากหลากหลายแหล่งและการบริหารจัดการความร่วมมือที่ซับซ้อนจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากการผสมผสานความเชี่ยวชาญของภาคีต่างๆ จะเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง

KPI Roadmap Framework:

- **ระดับมาตรฐาน:** มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก 400 แห่ง และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อ GPP ของจังหวัดเฉลี่ยร้อยละ 25
- **ระดับก้าวหน้า:** มีเครือข่ายความร่วมมือ 600 แห่ง และสร้างผลกระทบต่อ GPP เฉลี่ยร้อยละ 35 พร้อมการขยายผลไปยังภูมิภาคอื่น
- **ระดับความเป็นเลิศ:** มีเครือข่ายความร่วมมือ 1,000 แห่ง รวมถึงเครือข่ายสากล และสร้างผลกระทบต่อ GPP เฉลี่ยร้อยละ 50 พร้อมเป็นต้นแบบการสร้างมูลค่าร่วม

ตัวชี้วัดที่ 3: ดัชนีความเป็นเลิศด้านการพัฒนา Community-Based Innovation Ecosystem (Community-Based Innovation Ecosystem Excellence Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดความสำเร็จในการสร้างและพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมที่มีชุมชนเป็นศูนย์กลาง ครอบคลุมการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างนวัตกรรม การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ และการสร้างความยั่งยืนของระบบนวัตกรรม การประเมินจะพิจารณาจากจำนวนและคุณภาพของ Innovation Hubs ที่เกิดขึ้นในชุมชน ความหลากหลายของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และความสามารถในการสร้างผลกระทบเชิงพาณิชย์และสังคม ระบบจะต้องมีกลไกสนับสนุนตั้งแต่การระดมทุน การให้คำปรึกษา การทดสอบและพัฒนาต้นแบบ ไปจนถึงการนำสู่ตลาด การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นลักษณะสำคัญของระบบนิเวศที่มีชีวิตชีวา

KPI Roadmap Framework:

- **ระดับมาตรฐาน:** พัฒนา Community-Based Innovation Parks 3 แห่งในระดับภูมิภาค พร้อมสร้างนวัตกรรมเฉลี่ย 150 ผลงานต่อปี
- **ระดับก้าวหน้า:** พัฒนา 5 แห่ง พร้อมสร้างนวัตกรรมเฉลี่ย 250 ผลงานต่อปี และมีการขยายผลไปยังเครือข่ายสากล
- **ระดับความเป็นเลิศ:** พัฒนา 10 แห่ง พร้อมสร้างนวัตกรรมเฉลี่ย 400 ผลงานต่อปี และเป็นต้นแบบระบบนิเวศนวัตกรรมชุมชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

7.2ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student- and Other CUSTOMER-Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอื่นเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลกค้ากลุ่มอื่น และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้ลูกค้าคืออะไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน (*) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

โดยมีตัวชี้วัดของผลลัพธ์ตามบริบทของเกณฑ์ RU-QE ดังนี้

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
1) ระดับความพึงพอใจของนักศึกษา	4.20 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.21-4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.51 ขึ้นไป จากคะแนน เต็ม 5.00
2) ระดับความพึงพอใจของชุมชน	4.20 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.21-4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.51 ขึ้นไป จากคะแนน เต็ม 5.00
3) ระดับความพึงพอใจของผู้จ้างงานต่อคุณลักษณะของบัณฑิต (5)	4.20 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.21-4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.51 ขึ้นไป จากคะแนน เต็ม 5.00
4) ระดับความพึงพอใจของครูประจำการ	4.20 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.21-4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.51 ขึ้นไป จากคะแนน เต็ม 5.00

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
5) ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานภาครัฐ	4.20 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.21-4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.51 ขึ้นไป จากคะแนน เต็ม 5.00
6) ร้อยละความผูกพันศิษย์เก่า	ร้อยละ 25 เข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ	ร้อยละ 26-35 เข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ	ร้อยละ 36 ขึ้นไป เข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ พร้อมเป็นเครือข่ายศิษย์เก่าระดับสากล
7) ร้อยละความผูกพันของชุมชน	ร้อยละ 25 ของชุมชนเป้าหมายเข้าร่วมเป็นภาคี	ร้อยละ 26-35 ของชุมชนเป้าหมายเข้าร่วมเป็นภาคี	ร้อยละ 36 ขึ้นไป ของชุมชนเป้าหมายเข้าร่วมเป็นภาคี
8) ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตด้านทักษะเทคโนโลยี (2)	3.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	3.51-4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.51 จากคะแนนเต็ม 5.00
9) ร้อยละบัณฑิตที่ได้งานในสาขาเทคโนโลยีภายใน 1 ปี (2)	ร้อยละ 40	ร้อยละ 41-60	ร้อยละ 60 ขึ้นไป

ตัวชี้วัดท้าทายสู่ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 1: ดัชนีประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมของผู้เรียนในการพัฒนาชุมชน (Exceptional Student Experience in Community Development Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินคุณภาพประสบการณ์การเรียนรู้ของนักศึกษาที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง การวัดจะพิจารณาจากความพึงพอใจต่อกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน ความเหมาะสมของหลักสูตรและกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการในการพัฒนาทักษะเพื่อการทำงานกับชุมชน ความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกระบวนการเรียนรู้ และความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม การประเมินจะใช้วิธีการหลากหลาย ทั้งแบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตพฤติกรรม และการติดตามผลระยะยาวหลังจากสำเร็จการศึกษา ข้อมูลป้อนกลับจากชุมชนที่นักศึกษาเข้าไปดำเนินกิจกรรมจะเป็นส่วนสำคัญในการประเมินคุณภาพของประสบการณ์การเรียนรู้ การปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการสอนอย่างต่อเนื่องตามข้อมูลป้อนกลับจะแสดงถึงความมุ่งมั่นในการสร้างประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมสำหรับผู้เรียน

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนไม่น้อยกว่า 4.30 จากคะแนนเต็ม 5.00

• **ระดับก้าวหน้า:** ความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.50 พร้อมร้อยละ 85 ของนักศึกษารู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเองในการพัฒนาชุมชน

• **ระดับความเป็นเลิศ:** ความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.70 และเป็นต้นแบบการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 2: ดัชนีความผูกพันและการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อมหาวิทยาลัย (Community Engagement and Partnership Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดระดับความผูกพันและการมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ทั้งในฐานะผู้รับประโยชน์และผู้ร่วมสร้างสรรค์ การประเมินจะพิจารณาจากความถี่และคุณภาพของการมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร การเป็นวิทยากรแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนา และการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของและภาคภูมิใจในความสำเร็จของมหาวิทยาลัยจะเป็นตัวบ่งชี้ความผูกพันที่แท้จริง การวัดจะใช้ทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเน้นความยั่งยืนของความสัมพันธ์และการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่ายจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพัน ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลาง

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** ชุมชนเป้าหมายร้อยละ 50 มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.20

• **ระดับก้าวหน้า:** ร้อยละ 70 ของชุมชนมีส่วนร่วมและความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.40 พร้อมการขยายเครือข่ายไปยังชุมชนใหม่

• **ระดับความเป็นเลิศ:** ร้อยละ 85 ของชุมชนมีส่วนร่วมและความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.60 พร้อมเป็นต้นแบบการสร้างความผูกพันระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 3: ดัชนีความเป็นเลิศในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม (Multi-Stakeholder Responsiveness Excellence Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินความสามารถของมหาวิทยาลัยในการระบุ เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ทั้งนักศึกษา ครู ผู้ปกครอง สถานประกอบการ หน่วยงานรัฐ ชุมชน และศิษย์เก่า การวัดจะพิจารณาจากความสม่ำเสมอในการสำรวจความ

ต้องการ ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการตอบสนอง และระดับความพึงพอใจของแต่ละกลุ่ม การประเมินจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่ม การสร้างกลไกการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพและการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนสำคัญ ความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่อาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ และการหาจุดร่วมที่สร้างประโยชน์ต่อทุกฝ่ายจะแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

KPI Roadmap Framework:

- **ระดับมาตรฐาน:** ความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มไม่น้อยกว่า 4.00 และมีระบบการรับฟังความคิดเห็นที่ครอบคลุม
- **ระดับก้าวหน้า:** ความพึงพอใจเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4.30 พร้อมการตอบสนองความต้องการได้ภายใน 30 วันสำหรับประเด็นที่ไม่ซับซ้อน
- **ระดับความเป็นเลิศ:** ความพึงพอใจเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 4.50 และเป็นต้นแบบการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

7.3ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE - Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมถึงจำนวนบุคลากรในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะ ที่เหมาะสมมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

(2) บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate)

ผลลัพธ์ด้านสุขภาพความปลอดภัย ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงด้านสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง (*) ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and Retention)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การคงอยู่และความผูกพันของบุคลากรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*)

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามความหลากหลาย กลุ่ม และประบภพของบุคลากร (ๆ)

โดยมีตัวชี้วัดของผลลัพธ์ตามบริบทของเกณฑ์ RU-QE ดังนี้

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
1) ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะพัฒนาท้องถิ่น	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อ	3.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	3.51-4.50 จากคะแนนเต็ม 5.00	4.51 จากคะแนนเต็ม 5.00

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
สภาพแวดล้อมการทำงาน			
3) ร้อยละอาจารย์ผู้สอนที่มีศักยภาพสูง (5)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ร้อยละ 51-70	ร้อยละ 71 ขึ้นไป
4) Talent/Academic Mobility Consultation (2)	บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจมากกว่า 10%	บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจมากกว่า 20%	บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจมากกว่า 40%
5) ร้อยละบุคลากรที่มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2)	ร้อยละ 40-59	ร้อยละ 60-70	ร้อยละ 71 ขึ้นไป
6) ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ร้อยละ 51-70	ร้อยละ 71 ขึ้นไป

ตัวชี้วัดท้าทายสู่ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 1: ดัชนีความเป็นเลิศของบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาชุมชน (Staff Excellence as Community Development Change Leaders Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินระดับความสามารถและประสิทธิผลของบุคลากรในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน การวัดจะพิจารณาจากสมรรถนะในการทำงานกับชุมชน ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการทำงานแบบสหวิทยาการ และความสามารถในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ การประเมินจะใช้วิธีการ 360 องศา ที่รวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และชุมชนที่ทำงานด้วย ผลงานการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนและการได้รับการยอมรับจากชุมชนจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สำคัญ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จะเป็นส่วนสำคัญของการเติบโตในบทบาทนี้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และสร้างผู้นำรุ่นใหม่จะเป็นตัวชี้วัดระดับความเป็นเลิศสูงสุด

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** บุคลากรร้อยละ 75 มีสมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับดีและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนได้อย่างวัดผลได้

• **ระดับก้าวหน้า:** บุคลากรร้อยละ 90 มีสมรรถนะในระดับดีเยี่ยม และได้รับการยอมรับจากชุมชนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

• **ระดับความเป็นเลิศ:** บุคลากรร้อยละ 95 มีสมรรถนะในระดับเลิศ และเป็นต้นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 2: ดัชนีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อการพัฒนาชุมชน (Staff Innovation and Creativity for Community Development Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดความสามารถของบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแนวทางใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน การประเมินจะพิจารณาจากจำนวนและคุณภาพของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาชุมชน การนำเทคโนโลยีและความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ และความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างรวดเร็ว การวัดจะรวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา การเขียนบทความทางวิชาการ การนำเสนอผลงานในที่ประชุมวิชาการ และการได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ความสามารถในการทำงานแบบสหวิทยาการและการเชื่อมโยงความรู้จากหลากหลายสาขาจะเป็นปัจจัยสำคัญ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และการยอมรับความผิดพลาดในฐานะโอกาสการเรียนรู้จะเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาดัชนีนี้

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** บุคลากรเฉลี่ย 70 เปอร์เซ็นต์สร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างน้อยปีละ 1 ผลงาน และมีส่วนร่วมในการวิจัยพัฒนา

• **ระดับก้าวหน้า:** บุคลากรเฉลี่ย 85 เปอร์เซ็นต์สร้างนวัตกรรมปีละ 2 ผลงาน พร้อมการเผยแพร่ผลงานในระดับชาติ

• **ระดับความเป็นเลิศ:** บุคลากรเฉลี่ย 95 เปอร์เซ็นต์สร้างนวัตกรรมปีละ 3 ผลงาน และได้รับการยอมรับในระดับสากลเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเพื่อชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 3: ดัชนีคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อพันธกิจ (Work-Life Quality and Mission Commitment Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อการทำงานและพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาชุมชน การวัดจะพิจารณาจากความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โอกาสในการเติบโตและพัฒนาตนเอง ความรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจการพัฒนาชุมชน การประเมินจะใช้

แบบสำรวจที่ครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ของคุณภาพชีวิตการทำงาน การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงาน อัตราการคงอยู่ของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงและการแนะนำบุคคลอื่นให้เข้ามาทำงานจะเป็นตัวบ่งชี้ความผูกพัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การแบ่งปัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับดัชนีนี้

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** คะแนนความพึงพอใจของบุคลากรต่อคุณภาพชีวิตการทำงานไม่น้อยกว่า 4.10 และอัตราการคงอยู่ของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

• **ระดับก้าวหน้า:** คะแนนความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.30 และอัตราการคงอยู่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 พร้อมการได้รับรางวัลองค์กรต้นแบบระดับชาติ

• **ระดับความเป็นเลิศ:** คะแนนความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.50 และอัตราการคงอยู่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 98 พร้อมเป็นต้นแบบองค์กรแห่งความสุขระดับสากล

7.4ก ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, Legal, Ethics, and Societal Contribution RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงมีอะไรบ้างในด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อ

• ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ

• กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570

• บ่มเพาะวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าของความหลากหลาย (DIVERSITY) ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม การสร้างนวัตกรรมและความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking)

• ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกมีอะไรบ้าง (*)

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

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่างๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

โดยมีตัวชี้วัดของผลลัพธ์ตามบริบทของเกณฑ์ RU-QE ดังนี้

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
1) ร้อยละการการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัด	ร้อยละ 90 ของตัวชี้วัดสามารถติดตามได้	ร้อยละ 95 ของตัวชี้วัดสามารถติดตามได้	ร้อยละ 100 ของตัวชี้วัดสามารถติดตามได้ พร้อมระบบ Real-time Monitoring
2) ร้อยละการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
3) ร้อยละการสื่อสารและเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
4) ผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	85 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100	86-94 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100	95 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
			พร้อมเป็นต้นแบบความโปร่งใส
5) การปฏิบัติตามกฎหมาย	ไม่มีการฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญ	ไม่มีการฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญและมีระบบป้องกันที่มีประสิทธิภาพ	ไม่มีการฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญ มีระบบป้องกันที่มีประสิทธิภาพพร้อมเป็นต้นแบบการปฏิบัติตามกฎหมาย
6) จำนวนชุมชนที่ได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (2)	10-19 ชุมชน/ปี	20-29 ชุมชน/ปี	ตั้งแต่ 30 ชุมชน/ปี
7) Technological/Innovation-Driven Entrepreneurial Ecosystem (2)	ระบบนิเวศน์ครบ 3 องค์ประกอบ	ระบบนิเวศน์ครบ 4 องค์ประกอบ	ระบบนิเวศน์ครบ 5 องค์ประกอบ

ตัวชี้วัดท้าทายสู่ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 1: ดัชนีความเป็นเลิศด้านการนำองค์กรเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน (Organizational Leadership Excellence for Sustainable Community Development Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินประสิทธิผลของการนำองค์กรในการขับเคลื่อนพันธกิจการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนและสร้างผลกระทบเชิงบวกในวงกว้าง การวัดจะพิจารณาจากความชัดเจนของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์และคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว และความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาชุมชน การประเมินจะใช้วิธีการหลากหลาย ทั้งการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก ความสามารถในการปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การสร้างระบบการสืบทอดผู้นำและการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่จะเป็นส่วนสำคัญของความยั่งยืนขององค์กร

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** ได้คะแนนประเมินความเป็นผู้นำจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 4.20 และบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ร้อยละ 80

• **ระดับก้าวหน้า:** ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 4.40 และบรรลุเป้าหมายร้อยละ 90 พร้อมได้รับการยอมรับเป็นผู้นำองค์กรต้นแบบระดับชาติ

• **ระดับความเป็นเลิศ:** ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 4.60 และบรรลุเป้าหมายร้อยละ 95 พร้อมเป็นต้นแบบการนำองค์กรเพื่อการพัฒนาชุมชนระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 2: ดัชนีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Social Responsibility Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินระดับความเป็นเลิศด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล การวัดจะพิจารณาจากความโปร่งใสในการดำเนินงาน ความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความยุติธรรมในการปฏิบัติ และความมีประสิทธิผลในการบรรลุพันธกิจ การประเมินจะใช้เครื่องมือมาตรฐานสากลที่ปรับให้เหมาะสม

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** ได้คะแนนประเมินธรรมาภิบาลไม่น้อยกว่า 90 คะแนนจาก 100 และไม่มีการฝ่าฝืนกฎหมายหรือจริยธรรมที่สำคัญ

• **ระดับก้าวหน้า:** ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน พร้อมได้รับรางวัลองค์กรธรรมาภิบาลดีเด่นระดับชาติ

• **ระดับความเป็นเลิศ:** ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 98 คะแนน และเป็นต้นแบบธรรมาภิบาลของสถาบันการศึกษาที่ได้รับการยอมรับระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 3: ดัชนีผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามเป้าหมาย SDGs (Positive Impact on SDGs Achievement Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดระดับผลกระทบเชิงบวกที่มหาวิทยาลัยสร้างต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้งในระดับท้องถิ่น ชาติ และสากล การประเมินจะพิจารณาจากจำนวนและคุณภาพของโครงการที่สนับสนุน SDGs ผลกระทบที่วัดได้ต่อเป้าหมายย่อยของ SDGs ความสามารถในการสร้างความตรสงและขยายผลไปยังพื้นที่อื่น และการได้รับการยอมรับจากองค์กรระดับชาติและนานาชาติ การวัดจะใช้กรอบการติดตามและประเมินผลของสหประชาชาติโดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ความสามารถในการรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรฐานสากลและการมีส่วนร่วมในเครือข่ายองค์กรที่ทำงานด้าน SDGs จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การสร้างแบบจำลองการพัฒนาที่สามารถปรับใช้ได้ในบริบทอื่นจะเป็นผลลัพธ์

ที่แสดงถึงความเป็นเลิศระดับสูงสุด การพัฒนาดัชนีประกอบต่างๆ เพื่อวัดความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การติดตามผลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** สนับสนุนการบรรลุ SDGs อย่างน้อย 10 เป้าหมายย่อย พร้อมผลกระทบที่วัดได้อย่างชัดเจนและมีการรายงานตามมาตรฐาน

• **ระดับก้าวหน้า:** สนับสนุน 15 เป้าหมายย่อย พร้อมเข้าร่วม SDGs Ranking และติดอันดับ 201-400 ของโลก

• **ระดับความเป็นเลิศ:** สนับสนุน 20 เป้าหมายย่อย พร้อมติดอันดับ SDGs Ranking ใน 100 อันดับแรกของโลกและเป็นต้นแบบการพัฒนาที่ยั่งยืน

7.5ก ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Budgetary, Financial, and Marketplace RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคือมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดผลรวม (Apprecate MEASURES) ในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financialviability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) มีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนเรียนและลูกค้างใร (*)

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดการเจาะตลาดใหม่ (*) มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่าง ตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) อย่างไร โดยมีตัวชี้วัดของผลลัพธ์ตามบริบทของเกณฑ์ RU-QE ดังนี้

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
1) ร้อยละการเติบโตของรายได้	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 6-10 ต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ขึ้นไป ต่อปี

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
2) ร้อยละเงินสนับสนุนต่องบดำเนินการ (5)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20	ร้อยละ 21-40	ร้อยละ 41 ขึ้นไป
3) ร้อยละแหล่งทุนภายนอก (2), (3)	ได้รับทุนวิจัยและพัฒนาร้อยละ 15-25 ของงบประมาณรวม	ได้รับทุนวิจัยและพัฒนาร้อยละ 26-35 ของงบประมาณรวม	ได้รับทุนวิจัยและพัฒนาร้อยละ 36-50 ของงบประมาณรวม
4) ร้อยละการลดต้นทุนต่อหน่วยการผลิตบัณฑิต	ร้อยละ 2 ต่อปี	ร้อยละ 3-4 ต่อปี	ร้อยละ 5 ขึ้นไปต่อปี
5) จำนวนการสร้างผู้ประกอบการใหม่ (2)	150-300 รายต่อปี	301-600 รายต่อปี	601-1,000 รายต่อปี พร้อมเครือข่ายผู้ประกอบการ
6) การบูรณาการงบประมาณจากภาครัฐและเอกชนในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาชุมชนและพื้นที่ (Intergrated Government Budget) (3)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 21-30	ร้อยละ 31 ขึ้นไป
7) Startup Co-Investment Funding (2)	งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกมากกว่าร้อยละ 5	งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกมากกว่าร้อยละ 6-9	งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกมากกว่าร้อยละ 10 ขึ้นไป
8) Technological/Innovative Development Funding (2)	งบประมาณพัฒนาเทคโนโลยีมากกว่าร้อยละ 10	งบประมาณพัฒนาเทคโนโลยีร้อยละ 11-20	งบประมาณพัฒนาเทคโนโลยี ร้อยละ 21 ขึ้นไป
9) รายได้จากการให้บริการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2)	มากกว่า 5 แสนบาท/ปี	มากกว่า 1 ล้านบาท/ปี	มากกว่า 2 ล้านบาท/ปี

ตัวชี้วัดท้าทายสู่ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 1: ดัชนีความยั่งยืนทางการเงินและการสร้างมูลค่าเพื่อชุมชน (Financial Sustainability and Community Value Creation Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินความสามารถของมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม การวัดจะพิจารณาจากความหลากหลายของแหล่งรายได้ ประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการพัฒนาชุมชน และมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน การประเมินจะใช้หลักการของ Social Return on Investment (SROI) และ Triple Bottom Line ที่คำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการสร้างรายได้จากการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาและการถ่ายทอดเทคโนโลยีจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การวางแผนการเงินระยะยาวที่คำนึงถึงความเสี่ยงและโอกาสจะเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความยั่งยืน การสร้างกองทุนเพื่อการพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการสนับสนุนจะแสดงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์

KPI Roadmap Framework:

- **ระดับมาตรฐาน:** รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 12 ต่อปี แหล่งทุนภายนอกร้อยละ 25 และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในชุมชนไม่น้อยกว่าร้อยละ 110
- **ระดับก้าวหน้า:** รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 18 ต่อปี แหล่งทุนภายนอกร้อยละ 35 และอัตราผลตอบแทนไม่น้อยกว่าร้อยละ 130
- **ระดับความเป็นเลิศ:** รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 ต่อปี แหล่งทุนภายนอกร้อยละ 50 และอัตราผลตอบแทนไม่น้อยกว่าร้อยละ 150 พร้อมเป็นต้นแบบการบริหารการเงินเพื่อชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 2: ดัชนีผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อการพัฒนาท้องถิ่น (Local Economic Development Impact Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น การประเมินจะพิจารณาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ของชุมชน การสร้างผู้ประกอบการและการจ้างงานใหม่ การเพิ่มขึ้นของมูลค่าผลิตภัณฑ์ชุมชน และสัดส่วนการมีส่วนร่วมในผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) การวัดจะใช้วิธีการทางเศรษฐมิติที่สามารถแยกแยะผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจากปัจจัยอื่น การติดตามผลระยะยาวเพื่อดูความยั่งยืนของผลกระทบทางเศรษฐกิจจะเป็นส่วนสำคัญ ความสามารถในการสร้างห่วงโซ่มูลค่าที่เชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นเข้าสู่ตลาดในวงกว้างจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อติดตามผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้การวัดผลมีความ

แม่นยำมากขึ้น การสร้างความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับความสำคัญของการวัดผลกระทบจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** สร้างผู้ประกอบการใหม่ 400 รายต่อปี การจ้างงานใหม่ 12,000 ราย และมีส่วนช่วยเพิ่ม GPP ของจังหวัดร้อยละ 2.5

• **ระดับก้าวหน้า:** สร้างผู้ประกอบการ 600 ราย การจ้างงาน 18,000 ราย และเพิ่ม GPP ร้อยละ 4.0 พร้อมขยายผลไปยังจังหวัดใกล้เคียง

• **ระดับความเป็นเลิศ:** สร้างผู้ประกอบการ 1,000 ราย การจ้างงาน 25,000 ราย และเพิ่ม GPP ร้อยละ 6.0 พร้อมเป็นต้นแบบการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น

ตัวชี้วัดที่ 3: ดัชนีการลดความเหลื่อมล้ำและการยกระดับคุณภาพชีวิต (Inequality Reduction and Quality of Life Enhancement Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ การวัดจะพิจารณาจากจำนวนครัวเรือนที่หลุดพ้นจากเส้นความยากจน การเพิ่มขึ้นของรายได้เฉลี่ยของกลุ่มที่มีรายได้น้อย การเข้าถึงการศึกษาและบริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมของกลุ่มต่างๆ การประเมินจะใช้ดัชนีการพัฒนามนุษย์ (Human Development Index) และดัชนีความเหลื่อมล้ำ (Gini Coefficient) ในระดับท้องถิ่น ความสามารถในการสร้างโอกาสที่เท่าเทียมสำหรับกลุ่มเปราะบางและกลุ่มชายขอบจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การพัฒนาแบบจำลองการพัฒนาที่ครอบคลุมและเป็นธรรมจะเป็นผลลัพธ์สำคัญ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตและการติดตามผลจะเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความยั่งยืน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาจะช่วยขยายผลการดำเนินงาน

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** ช่วยครัวเรือนหลุดพ้นเส้นความยากจน 1,800 ครัวเรือนต่อปี และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่เป้าหมายร้อยละ 15

• **ระดับก้าวหน้า:** ช่วยครัวเรือน 2,500 ครัวเรือนต่อปี และยกระดับคุณภาพชีวิตร้อยละ 25 พร้อมลดความเหลื่อมล้ำในพื้นที่อย่างเป็นระบบ

• **ระดับความเป็นเลิศ:** ช่วยครัวเรือน 3,500 ครัวเรือนต่อปี และยกระดับคุณภาพชีวิตร้อยละ 40 พร้อมเป็นต้นแบบการพัฒนาที่ลดความเหลื่อมล้ำระดับสากล

7.5ข ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม (Strategy Implementation and INNOVATION RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และและแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงถึงความทุ่มเท (efforts) เพื่อสร้างนวัตกรรมมีอะไรบ้าง

โดยมีตัวชี้วัดของผลลัพธ์ตามบริบทของเกณฑ์ RU-QE ดังนี้

ตัวชี้วัดสำคัญ	ระดับมาตรฐาน (Standard)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับความเป็นเลิศ (Excellenge)
1) ร้อยละบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
2) ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ครัวเรือนของพื้นที่บริการ	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 15	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 พร้อมเป็นต้นแบบการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
3) ร้อยละการนำนวัตกรรมเพื่อสังคมไปใช้ประโยชน์	ร้อยละ 70	ร้อยละ 71-90	ร้อยละ 91 ขึ้นไป
4) ร้อยละการสร้างนวัตกรรมจากงานวิจัย	ร้อยละ 50 ของงานวิจัยที่สร้างนวัตกรรมได้	ร้อยละ 25 ของงานวิจัยได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา	ร้อยละ 25 ของงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
5) จำนวนชุมชนนวัตกรรม Community-Based Innovation Parks	3 แห่ง	5 แห่ง	10 แห่ง
6) จำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์ม การเรียนรู้ตลอดชีวิต RDL	5,000 คนต่อปี	10,000 คนต่อปี	15,000 คนต่อปี

ตัวชี้วัดท้าทายสู่ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัดที่ 1: ดัชนีความเป็นเลิศด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น (Strategic Implementation Excellence for Local Development Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินประสิทธิผลของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม การวัดจะพิจารณาจากระดับการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ความสม่ำเสมอของผลการดำเนินงานในทุกมิติ ความสามารถในการปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการสร้างผลกระทบที่ยั่งยืนต่อการพัฒนาท้องถิ่น การประเมินจะใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ที่ปรับให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ความสามารถในการบูรณาการงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยและการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การสร้างระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและการใช้ข้อมูลในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนสำคัญ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ

KPI Roadmap Framework:

- **ระดับมาตรฐาน:** บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ร้อยละ 85 ในทุกมิติ พร้อมการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนที่วัดผลได้อย่างชัดเจน
- **ระดับก้าวหน้า:** บรรลุเป้าหมายร้อยละ 92 พร้อมการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการขยายผลไปยังพื้นที่ใหม่
- **ระดับความเป็นเลิศ:** บรรลุเป้าหมายร้อยละ 98 และเป็นต้นแบบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 2: ดัชนีนวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหาชุมชนและสังคม (Innovation for Community and Social Problem-Solving Index)

ตัวชี้วัดนี้วัดความสามารถของมหาวิทยาลัยในการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่แท้จริงของชุมชนและสังคม การประเมินจะพิจารณาจากจำนวนและคุณภาพของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ระดับการนำไปใช้ประโยชน์จริงในชุมชน ผลกระทบในการแก้ไขปัญหา และความสามารถในการขยายผลไปยังพื้นที่อื่น การวัดจะใช้กรอบการประเมินนวัตกรรมทางสังคมที่ครอบคลุมตั้งแต่การระบุปัญหา การพัฒนาแนวทางแก้ไข การทดสอบและปรับปรุง จนถึงการนำไปใช้ในวงกว้าง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือระหว่างหลากหลายภาคส่วนในการพัฒนานวัตกรรมจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การสร้างระบบบ่มเพาะนวัตกรรมและการสนับสนุน

ผู้ประกอบการทางสังคมจะเป็นส่วนสำคัญ การติดตามผลการใช้งานนวัตกรรมระยะยาวและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงถึงความยั่งยืนของผลงาน การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ด้านนวัตกรรมเพื่อสังคมจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถ

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** สร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชนเฉลี่ย 160 ผลงานต่อปี โดยร้อยละ 75 ได้รับการนำไปใช้ประโยชน์จริง

• **ระดับก้าวหน้า:** สร้างนวัตกรรมเฉลี่ย 220 ผลงานต่อปี โดยร้อยละ 85 ได้รับการนำไปใช้และมีการขยายผลไปยังชุมชนอื่น

• **ระดับความเป็นเลิศ:** สร้างนวัตกรรมเฉลี่ย 300 ผลงานต่อปี โดยร้อยละ 90 ได้รับการนำไปใช้และเป็นต้นแบบนวัตกรรมเพื่อสังคมระดับสากล

ตัวชี้วัดที่ 3: ดัชนีการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (Lifelong Learning Ecosystem for Local Development Index)

ตัวชี้วัดนี้ประเมินความสำเร็จในการสร้างและพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของประชาชนทุกกลุ่มวัยในการพัฒนาตนเองและชุมชน การวัดจะพิจารณาจากความหลากหลายและคุณภาพของโปรแกรมการเรียนรู้ จำนวนผู้เข้าร่วมจากกลุ่มต่างๆ ระดับความพึงพอใจและประโยชน์ที่ได้รับ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนาชุมชน การประเมินจะใช้กรอบการวัดผลการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่พิจารณาทั้งการเรียนรู้ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ความสามารถในการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันจะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผล การพัฒนาระบบการรับรองความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้นอกระบบและการเทียบโอนหน่วยกิตจะเป็นส่วนสำคัญ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างชุมชนและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จะช่วยเสริมสร้างคุณภาพการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มการเข้าถึงและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ

KPI Roadmap Framework:

• **ระดับมาตรฐาน:** มีผู้เข้าร่วมแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต 55,000 คนต่อปี ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย พร้อมความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.20

• **ระดับก้าวหน้า:** มีผู้เข้าร่วม 75,000 คนต่อปี ความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.40 พร้อมระบบการรับรองความรู้และการเทียบโอนหน่วยกิต

• **ระดับความเป็นเลิศ:** มีผู้เข้าร่วม 100,000 คนต่อปี ความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.60 และเป็นต้นแบบระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระดับสากล

หลักการประเมินตาม LeTCI Framework

L (Level) - ระดับ

- ระดับมาตรฐาน: ผลการดำเนินการที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน
- ระดับก้าวหน้า: ผลการดำเนินการที่แสดงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ระดับความเป็นเลิศ: ผลการดำเนินการที่เป็นต้นแบบระดับชาติและสากล

T (Trends) - แนวโน้ม

- การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในระยะเวลา 3-5 ปี
- การแสดงแนวโน้มการเติบโตที่ยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

C (Comparisons) - การเปรียบเทียบ

- เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นในประเทศ
- เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันในระดับสากล
- เปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลและ best practices

I (Integration) - การบูรณาการ

- ความครอบคลุมของตัวชี้วัดที่ตอบสนองภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- การเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดต่างๆ ให้เกิดผลกระทบรวม
- การสนับสนุนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การพัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์ตาม KPI Roadmap Framework นี้ถูกออกแบบมาเพื่อนำพามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นผ่านการเดินทางแบบ 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับมาตรฐานที่สร้างรากฐานที่แข็งแกร่ง ผ่านระดับก้าวหน้าที่แสดงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการขยายผลงาน ไปจนถึงระดับความเป็นเลิศที่กลายเป็นต้นแบบการพัฒนาในระดับสากล

แต่ละตัวชี้วัดได้รับการออกแบบให้สะท้อนหลักการ LeTCI (Level, Trends, Comparisons, Integration) โดยเน้นการวัดผลที่มีระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล และการบูรณาการทุกมิติการดำเนินงานเพื่อสร้างผลกระทบรวมที่มากกว่าผลรวมของการทำงานแยกส่วน

การนำ KPI Roadmap Framework นี้ไปใช้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถสร้างระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง สร้างความโดดเด่นในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และก้าวสู่การเป็นต้นแบบมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสากล ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเป็นแหล่งพัฒนาความรู้และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

หมายเหตุ :

(2) หมายถึง ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่สังกัดกลุ่มที่ 2

(3) หมายถึง ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่สังกัดกลุ่มที่ 3

(5) หมายถึง ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่สังกัดกลุ่มที่ 5

SLD หมายถึง ตัวชี้วัดตามโครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น Rajabhat University for Local Development

ระบบการให้คะแนน

RU QE
กปอ.มรภ
Rajabhat University Quality Excellence

ระบบการให้คะแนน

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

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับคำถามของหัวข้อและแนวทางการให้คะแนน (หน้า80-81) ดังนี้

- ปัจจัยสำคัญของสถาบันซึ่งนำเสนอไว้ในโครงร่างองค์กร
- ระดับพัฒนาการและความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเทียบเคียงกับสถาบันอื่น สถาบันที่มีคุณลักษณะเดียวกันหรือคู่เทียบเคียง

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

"กระบวนการ"หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการ ได้แก่ (ADLI) ซึ่งประกอบด้วย A (Approach) -แนวทาง D (Deployment) - การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ L (Learning) - การเรียนรู้และ | (Integration) - การบูรณาการ

การรายงานป้อนกลับ (Feedback report) ตามแนวทาง EdPEx สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1-6 เป็นการประเมินแบบองค์รวม (holistic assessment) ซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม ที่คำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ

A (Approach) - "แนวทาง" หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการ (Operating environment)
- ประสิทธิผลของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- "แนวทาง" ถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และ "แนวทาง" นั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) "การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ" หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

L (Learning) - "การเรียนรู้" หมายถึง

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

ให้ดูจาก "จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้" หน้าที่ 82 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับการพัฒนาประกอบกับมิติการให้คะแนน

I (Integration) - "การบูรณาการ" หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) พึงระลึกไว้เสมอว่า "แนวทาง" "การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ" "การเรียนรู้" และ "บูรณาการ" มีความเชื่อโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับ "แนวทาง" ต้องระบุถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดรับกับคำถามเฉพาะของหัวข้อและของสถาบันเสมอ เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวงรอบของการเรียนรู้ (รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม) รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่น ๆ (ให้ดู "ลำดับการพัฒนากระบวนการ" หน้า 83)

ผลลัพธ์

"ผลลัพธ์" หมายถึงผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของสถาบัน ซึ่งตอบสนองต่อคำถามในหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) - ระดับ T (Trends) - แนวโน้ม C (Comparisons) - การเปรียบเทียบ และ | (Integration) - การบูรณาการ (LeTCI) การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นการประเมินแบบองค์รวม (holistic assessment) ซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม ที่คำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

L (Level) - "ระดับ" หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่มีความสำคัญอย่างมีนัย (meaningful measurement scales)

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

C (Comparisons) - "การเปรียบเทียบ" หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน หรือกับองค์กรเทียบเคียง

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

หมายเหตุ: โดยทั่วไป เป้าหมายของผลลัพธ์จะไม่ใช้เป็นปัจจัยประเมินการเป็นผลลัพธ์ที่ดี เพราะวิธีการกำหนดเป้าหมาย มักไม่ชัดเจน

การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ ควรมองหาข้อมูลผลการดำเนินการที่มี "ระดับ" "แนวโน้ม" "การเปรียบเทียบ" ที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญของสถาบัน รวมทั้ง "การบูรณาการ" กับความต้องการหลักของสถาบัน นอกจากนี้ผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจาก "การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ" และผลการเรียนรู้ระดับองค์กร หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้วควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องเกิดขึ้น

คำว่า"ความสำคัญ (Importance)" ที่ใช้พิจารณาในการให้คะแนน

องค์ประกอบสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับตามเกณฑ์ EdPEx คือต้องพิจารณา ว่ากระบวนการและผลลัพธ์ที่รายงานไว้มี "ความสำคัญ" ต่อปัจจัยเชิงธุรกิจที่สำคัญในการดำเนินการของสถาบันหรือไม่ สถาบันควรระบุเรื่องที่เห็นว่า "สำคัญที่สุด" ไว้ในโครงร่างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆเช่น 2.1 2.2 3.2 5.1 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาวะแวดล้อมด้านการแข่งขันความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและแผนปฏิบัติการ

วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

ลำดับการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

1. **พิจารณาแนวทางการให้คะแนน** (หน้า 80-81)

2. **เลือกว่าช่วงคะแนนใด** (เช่น 30-45% 50-65% หรือ 70-85%) ที่สามารถอธิบาย "ระดับความสำเร็จของสถาบันได้ใกล้เคียงที่สุด" ดังที่รายงานไว้ในการตอบในหัวข้อนั้น

การเลือกช่วงคะแนนให้พิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของการประเมินกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยการประเมินทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI) ช่วงคะแนนที่ให้จะเป็นช่วงคะแนนที่สะท้อนการตอบรายงานในภาพรวมได้ดีที่สุด โดยไม่เป็นการนับจำนวนคะแนนที่ให้หรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย และที่สำคัญคือ จะไม่ใช้ปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดเป็น "ตัวกัน (Gate)"การขยับไปยังช่วงคะแนนที่สูงขึ้น

ช่วงคะแนนที่ให้ ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ (perfect ft) เพราะใช้อธิบายระดับพัฒนาการของสถาบันที่ใกล้เคียงที่สุด ซึ่งอาจมีความต่างในบางปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้

ขั้นตอนต่อไป ให้อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่สูงขึ้นหรือต่ำลงมา การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 35%หรือ 40%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าภาพรวมของคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ใกล้เคียง กับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
90%,95% หรือ 100%	A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง การแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเครื่องมือในระดับสถาบันที่ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล I : มีแนวทางการบูรณาการอย่างดีกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มีทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
70%,75%,80% หรือ 85%	A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานส่วนใหญ่ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและปรากฏหลักฐานกรปรับปรุงประสิทธิภาพละประสิทธิผลของสถาบัน โดยแสดงการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและแสดงตัวอย่างการสร้างนวัตกรรม I: มีแนวทางที่บูรณาการกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่นๆ
50%,55%,60% หรือ 65%	A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L: มีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง สถาบันแสดงการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ถูกนำไปใช้บางเรื่อง ทั้งมีตัวอย่างการสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการหลัก

คะแนน	คำอธิบาย
	I: แนวทางมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความจำเป็นพื้นฐานโดยรวมที่สถาบันต้องทำ/มีตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
30%,35%,40% หรือ 45%	A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น L. ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความจำเป็นพื้นฐานที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
10%,15%,20% หรือ25%	A: ปรากฏหลักฐานการเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผล ที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: ปรากฏหลักฐานการเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้น ๆ I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
0% หรือ 5%	A: ไม่ปรากฏแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D: ไม่มีหรือแทบไม่ปรากฏหลักฐานการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ

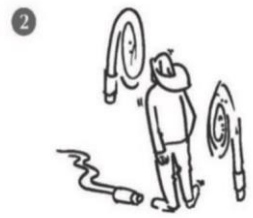
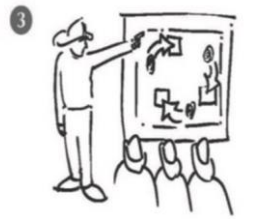
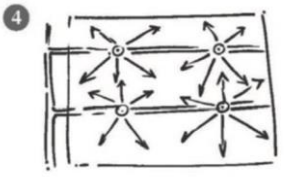
แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
90%,95% หรือ 100%	Le: มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามของหัวข้อย่อยอย่างครบถ้วน T: มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่อง ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน I: มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
70%,75%,80% หรือ 85%	Le: มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามย่อยของหัวข้อ T: มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน C: แนวโน้มและผลการดำเนินการในปัจจุบันส่วนใหญ่หรือหลายเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม มีผลการดำเนินการที่ดีมากในเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการ I: มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่
50%,55%,60% หรือ 65%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และมีผลการดำเนินการที่ดีในเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน ที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากรตลาดและกระบวนการที่สำคัญ

30%,35%,40% หรือ 45%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%,15%,20% หรือ25%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญ ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบาเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
0% หรือ 5%	Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทางลบ C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน

จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้

"การเรียนรู้" นับเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง "การเรียนรู้และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ" ที่มีประสิทธิผลจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเริ่มต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหาไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม

	**1. ตั้งรับปัญหา (0 - 5%)** ● ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนกตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นเน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าคล่ีคลายสถานการณ์ให้ปกติอย่างรวดเร็วคล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้
	**2. รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุงแบบพึน ๆ (10-25%)** ● ผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญญาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
	**3. การประเมินผลและการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ (30-45%)** ● องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่ได้อย่างมีสิทธิผลมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ(heat sensors and a sprinkler system) ในพื้นที่ดังกล่าว
	**4. การเรียนรู้และการปรับปรุงระดับองค์กร (50-65%)** ● องค์กรมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้
	**5. การวิเคราะห์องค์กรและการสร้างนวัตกรรม (70-100%)** ● สถาบันดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ แนวคิดการป้องกันเป็นการปกป้องชั้นแรก โดยมีระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำเป็นการป้องกันชั้นที่สอง แนวคิดนี้ได้นำไปใช้ในทุกสถานการณ์และพื้นที่ในองค์กร

ลำดับการพัฒนากระบวนการ

ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ

1) ตั้งรับปัญหา (0-25%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการและส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

(2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ (30-45%)



สถาบันเพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติการด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถชำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (50-65%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง มีการแบ่งปันการเรียนรู้และมีการประสานระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในสถาบัน กระบวนการสามารถตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

(4) แนวทางที่มีการบูรณาการ (70-100%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเลื่อนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ สถาบันมุ่งมั่นสู่ความมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์ การวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์การปฏิบัติการที่สำคัญ

แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEx

RU-QE
กปอ.มรภ.
Rajabhat University Quality Excellence

แนวทางการใช้เกณฑ์ EdPEx

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้สถาบัน สามารถตอบสนองต่อคำถามทั้ง 17 หัวข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิผลที่สุด ให้ดูระบบการให้คะแนนรวมทั้งแนวทางการให้คะแนน (หน้า 75-83)ซึ่งอธิบายวิธีการตรวจประเมินผล การวิเคราะห์ตนเอง และการบรรลุผลการดำเนินการของสถาบัน

ขั้นตอนแรก

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์

ให้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ กับเนื้อหาในส่วนต่าง ๆ ซึ่งให้ภาพทั้งหมดเกี่ยวกับเกณฑ์นี้ดังต่อไปนี้ :

- เนื้อหารายละเอียดของเกณฑ์ EdPEx ตั้งแต่หมวด 1-7 (ในหน้า 23-73)
- ระบบการให้คะแนน (ในหน้า 75-83)
- อภิธานศัพท์ (ในหน้า 101-126)
- Education Criteria Commentary

2. รู้วิธีอ่านเกณฑ์และวิธีการตอบคำถามในหัวข้อต่าง ๆ

ให้ทำความเข้าใจโครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx (ดูรูปในหน้า 19-20) ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อ(ข้อมูลที่ต้องตอบในหัวข้อนั้น ๆ) ส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน เพื่อความเข้าใจควรให้ความสำคัญกับคำถามย่อยที่อยู่ภายใต้ประเด็นเพื่อพิจารณาและหมายเหตุด้วย

สำหรับองค์กรซึ่งเพิ่งนำเกณฑ์นี้มาใช้ ไม่จำเป็นต้องตอบหัวข้อประกอบด้วยคำถามหลายระดับ เนื้อหาที่สมบูรณ์ของแต่ละประเด็นเพื่อพิจารณามาจากคำถามย่อยทั้งหมดภายได้ประเด็นนั้น ๆ ดังนั้น สถาบันที่มีระดับพัฒนาการสูง จึงควรตอบคำถามทั้งหมดในแต่ละประเด็นเพื่อพิจารณาเพราะหากไม่สามารถให้สารสนเทศได้ครบถ้วนก็แสดงว่าระบบการจัดการผลการดำเนินการยังไม่สมบูรณ์ สถาบันอาจจัดกลุ่มของคำตอบตามบริบทของสถาบัน โดยไม่ต้องแยกตอบทีละคำถามย่อยทุกคำถาม

3. อ่านแนวทางการให้คะแนนให้เข้าใจ

ในการตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ สถาบันต้องพิจารณาทั้งคำถามของเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 80-81) ทั้งนี้เพราะแนวทางการให้คะแนนนั้น นอกจากจะเสริมความเข้าใจของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว ยังสะท้อนให้เห็นระดับพัฒนาการขอความครอบคลุมของการนำแนวทางตั้งกล่าวไปฏิบัติ ระดับของการเรียนรู้และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน (ดูแนวทางการตอบที่ในหมวดกระบวนการหน้า 80)

ในทำนองเดียวกัน การตอบคำถามหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการประเมินผลลัพธ์ยังเน้นถึงระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน และผลลัพธ์ของกระบวนการปรับปรุง (ดูแนวทางการตอบคำถามหัวข้อในหมวดผลลัพธ์หน้า 81)

ความสมบูรณ์ของคำตอบต่อคำถามในเกณฑ์พิจารณาจากมิติการประเมิน (ADLI/LeTCI)

ให้ดู "แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ" และ "แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์" ด้านล่าง)

4. ทำความเข้าใจกับความหมายของคำสำสำคัญ ๆ ที่ใช้ในเกณฑ์

คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในเกณฑ์ อาจมีความหมายไม่ตรงกับความหมายที่ใช้ทั่วไปหรือใช้ในสถาบันของท่าน คำศัพท์ดังกล่าวจะมีภาษาอังกฤษพิมพ์ตัวใหญ่ (Capital letter) ประกอบและมีคำอธิบายขยายความไว้ใน "อภิธานศัพท์" ในหน้า 101-126 การทำความเข้าใจกับคำศัพท์เหล่านี้จะช่วยให้สถาบันสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง และสื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจกระบวนการและผลลัพธ์ของสถาบันและเพื่อใช้ในการวางแผนการปรับปรุง

5. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร (หน้า 23-29) เป็นจุดเริ่มต้นทีเหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์กรจะช่วยทุกฝ่าย ได้แก่ สถาบันที่ใช้เกณฑ์ในการประเมินตนเอง ผู้เตรียมรายงานเพื่อขอรับการตรวจประเมิน หรือผู้ใช้เกณฑ์เป็นคู่มือสำหรับการนำและการบริหารสถาบัน ให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินงานของสถาบัน

แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

แม้ว่าเกณฑ์ EdPEX จะมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินการสำคัญ ๆ ของสถาบัน แต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวให้คุณค่าทางด้านการวินิจฉัยองค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่นหากสถาบันมีผลการดำเนินการบางเรื่องที่ไม่ดีหรือมีอัตราของการปรับปรุงที่ต่ำกว่าของคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่เปรียบเทียบกันได้ สถาบันต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะอะไรและควรดำเนินการอย่างไรเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

คำตอบของหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) ช่วยให้สถาบันหรือผู้ประเมินรายงานของสถาบันสามารถวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับสถาบัน (ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการดำเนินการมากที่สุด และมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบในแต่ละหัวข้อมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัย และคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้น สถาบันจึงควรตอบคำถามในหัวข้อต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำว่า "อย่างไร"

การตอบหมวดกระบวนการที่ใช้คำถามว่า "อย่างไร" สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึง "แนวทาง""การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ" "การเรียนรู้" และ "การบูรณาการ" (ดูระบบการให้คะแนนในหน้า 75-83 ประกอบ) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือแสดงแต่เพียงตัวอย่างจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม "สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ" (anecdotal information) ดังระบุในแนวทางการให้คะแนน

• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุงการสร้างนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนทำให้แนวทางมีระดับพัฒนาการที่สมบูรณ์มากขึ้น

• แสดงให้เห็นว่ามีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

ในการตอบคำถาม ควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในหน่วยงานต่าง ๆของสถาบันและอธิบายถึงความแตกต่างของการนำไปใช้ที่อาจเกิดขึ้นได้ (*) ตัวอย่างเช่น แนวทางใหม่หรือแนวทางที่ได้ปรับปรุงอาจไม่ได้มีการนำไปใช้อย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน

• แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามีการเรียนรู้

แสดงหลักฐานว่ามีวงจรการประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม และให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน

• แสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนของกระบวนการ แผน ตัววัด กิจกรรม และผลลัพธ์ จึงส่งผลอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน การแสดงให้เห็นความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในหัวข้อกระบวนการ และตัววัดที่สัมพันธ์กันในหัวข้อผลลัพธ์จะช่วยให้สถาบันมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น การตอบคำถามควรแสดงให้เห็นความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการและสิ่งที่มีความสำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและหัวข้อกระบวนการ

2. เข้าใจความหมายของคำว่า "อะไร"

คำถามที่ใช้คำว่า"อะไร" เป็นคำถามที่กำหนหนดให้แสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดี่ยวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ตัวอย่างเช่นเมื่อสถาบันระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางเรื่องที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้ระบุไว้ด้วย

แนวทางในการตอบหัวข้อผลลัพธ์

1. ให้เน้นที่ผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน

ให้รายงานผลลัพธ์ที่ครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบันที่เน้นไว้ในโครงร่างองค์กร และในหมวดกระบวนการ (1-6)

2. รายงานระดับ แนวโน้มและการเปรียบเทียบผลลัพธ์และแสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

• รายงานระดับของผลการดำเนินการ โดยใช้มาตรวัดที่มีความหมายและนำมาใช้ประโยชน์ได้

อัตราส่วน เปอร์เซ็นต์ และ สัดส่วนเป็นมาตรวัดที่มีความหมายและนำมาใช้ประโยชน์ได้มากกว่าตัววัดปริมาณหรือจำนวนของสิ่งที่เกิดขึ้น

• รายงานแนวโน้ม

เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 จุด เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงทั้งในอดีตและปัจจุบัน แต่ไม่รวมถึงผลการดำเนินการที่เป็นค่าคาดการณ์ในอนาคตให้ระบุทิศทางหรือช่วงใดเป็นผลการดำเนินการที่ดี

ไม่มีการกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำสำหรับข้อมูลแนวโน้ม แต่ควรใช้ช่วงเวลาให้เหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัวที่ได้รายงานไว้ ผลลัพธ์ที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลใหม่ให้รายงานเท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มได้อย่างชัดเจน ให้อธิบายแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งที่ดีและไม่ดี

• รายงานการเปรียบเทียบ

เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ของสถาบันอื่นหรือค่าเทียบเคียงที่ได้เลือกมาแล้วว่าเหมาะสม

• รายงานการบูรณาการ

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

ตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพ

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด และคำตอบต่างหัวข้อก็ควรสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ดังนั้นจึงเป็นการเหมาะสมที่จะอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่นแทนการกล่าวซ้ำในกรณีดังกล่าวคำตอบที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ จึงควรกำกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรงไว้ ตัวอย่างเช่น หากระบุรายละเอียดของระบบการพัฒนาบุคลากรและระบบการเรียนรู้ในหัวข้อ 5.2 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ในที่อื่น ๆ อีกในรายงานก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

2. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรเขียนรายงานโดยใช้ประโยชน์จากเนื้อที่บนกระดาษให้ได้มากที่สุด อาจใช้ แผนภูมิ ตาราง เพื่อนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัด ในการขอรับการตรวจประเมิน การจำกัดจำนวนหน้าเป็นความตั้งใจที่จะให้สถาบันพิจารณาว่าสิ่งใดที่สักที่ฎที่สุดในกรบริหารสถาบันและในการการรายงานผลลัพธ์

3. การใช้กราฟและตาราง

ควรใช้กราฟและตาราง เพื่อรายงานผลลัพธ์จำนวนมากอย่างกระชับ การแสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาระยะยาว หรือเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ควร "ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน" (ได้แก่ การนำเสนอเมื่อมีปัจจัยด้านขนาดมาเกี่ยวข้อง เช่น การรายงานเป็นอัตราส่วน ลำดับ หรือสัดส่วน) เช่น ในกรณีที่จำนวนบุคลากรมีการผันแปรในช่วงเวลานั้น หรือสถาบันมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับสถาบันอื่นที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกันการรายงานแนวโน้มด้านความปลอดภัยในแง่ของจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปเนื่องจากอุบัติเหตุ ต่อบุคลากร 100 คนอาจมีความหมายที่ดีกว่าการรายงานเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียในภาพรวม

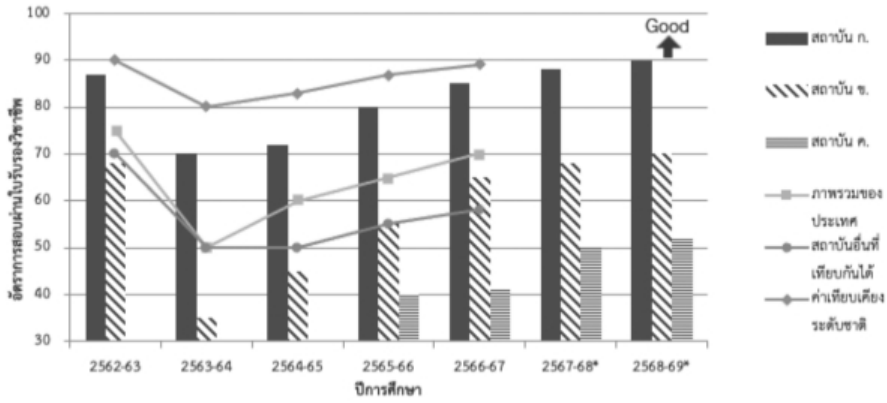
กราฟด้านล่างแสดงส่วนหนึ่งของการตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ สถาบันใช้อัตราการสอบผ่านการสอบครั้งแรกเพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพเป็นตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ

กราฟแสดงให้เห็นถึงลักษณะหลายอย่างของการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิผล ได้แก่

- การระบุความหมายของทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจนรายงานทั้งระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ
- รายงานผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปีลูกศรชี้ขึ้นแสดงว่าแนวโน้มที่สูงขึ้น ดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมและชัดเจน
- สถาบันการศึกษานี้ใช้กราพเพียงรูปเดียวเพื่อแสดงว่านีการติดตามอัตราการสอบผ่านในการสอบครั้งแรก เพื่อขอรับไปประกอบวิชาชีพที่สูงขึ้นทั้งในระดับภาพรวมทั้งประเทศและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- สถาบันแสดงอัตราการสอบผ่านฯ ที่สูงขึ้นในทุกสถาบัน ระหว่างปีการศึกษา 2564-2565 ถึง 2566-2567 แต่ในปีการศึกษา 2563-2564 มีผลการดำเนินการที่ลดลง ดังนั้นควรอธิบายถึงสาเหตุการลดลงนี้ตามบริบทเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น ๆ (เช่น จุดเริ่มต้นของการแพร่ระบาดของ COVD-19 ในเดือนกุมภาพันธ์ 2562 ซึ่งทำให้เกิดการศึกษาออนไลน์ทั่วทั้งระบบ ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์การเรียนรู้)

การวิเคราะห์กราฟโดยคำนึงถึงแนวทางการให้คะแนนทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับผลการดำเนินการและระดับพัฒนาการของสถาบัน ดังนี้

- ระดับผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันในปัจจุบันอยู่ในระดับดีถึงดีมาก โดยดูจาก
- การเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นภายในภูมิภาคเดียวกัน และค่าเทียบเคียงระดับชาติ
- ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- สถาบัน ก เป็นสถาบันที่เป็นผู้นำในปัจจุบัน-แสดงผลการคำเนินการที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน และมีแนวโน้มที่โดดเด่น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2564-2565 สถาบัน ข มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่ปีการศึกษา 2564-2565 มีประสิทธิภาพเหนือกว่าสถาบันอื่นภายในภูมิภาคเดียวกัน แต่ยังต่ำกว่าสถาบัน ก
- สถาบัน ค ในรายงานระบุว่าเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ - กำลังเริ่มมีปัญหาเพราะอัตราการสอบผ่านฯ ไม่สูงขึ้น แต่คาดว่าจะดีขึ้นอย่างพลิกผัน (สถาบันควรอธิบายถึงปัญหาดังกล่าวอย่างสั้น ๆ)



* คือ ค่าคาดการณ์

หมายเหตุ - การนำเสนอผลลัพธ์ องค์กรควรนำเสนอข้อมูลที่จำเป็น สำคัญและครบถ้วน เพื่อให้ผู้ประเมินรายงานสามารถเข้าใจได้ อาจเพิ่มคำอธิบายถึงสาเหตุที่ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงจากการคาดหวัง เนื่องจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ
Baldrige Excellence Framework
(Education)

RU-QE
Rajabhat University Quality Excellence

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ Baldrige Excellence Framework (Education)

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

คณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศมีความเห็นว่าการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ EdPEx ทุก 2 ปีตามเกณฑ์บัลดริจ อาจจะเร็วเกินกว่าที่สถาบันจะเข้าใจและพัฒนาหน่วยงานจนเห็นผลอย่างชัดเจน จึงกำหนดให้ใช้เกณฑ์แต่ละฉบับต่อเนื่องเป็นระยะเวลา ๔ ปี

หลายปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่การจัดทำเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ได้วิวัฒนาการไปตามปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวของสถาบัน จากวิวัฒนาการที่เกิดขึ้น เกณฑ์จึงได้นำเสนอกรอบการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันที่ไม่กำหนดวิธีดำเนินการว่าต้องทำอย่างไร (non prescriptive) ไม่ว่าจะเป็นการนำองค์กรหรือแนวทางการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานที่เป็นระบบให้บรรลุสู่ความเป็นเลิศ

ในขณะที่เกณฑ์มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนไป แต่ก็ยังต้องคำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ 2 ประการ

1. เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงมาตรฐานระดับชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ช่วยให้สถาบันตอบสนองต่อความท้าทายด้านการนำองค์กรและการบริหารจัดการ ทำให้สถาบันได้เรียนรู้ทุกแง่มุมของวิธีการสร้างระบบจัดการผลของการดำเนินการแบบบูรณาการ

2. เกณฑ์ต้องเอื้อให้สถาบันสามารถเข้าถึง เข้าใจ และใช้งานได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นสถาบันประเภทใดหรือมีระดับพัฒนาการอย่างไร เพื่อตอบสนอง 1) แนวคิดสำคัญบางเรื่อง จึงถูกร้อยเรียงในเกณฑ์ EdPEx ปี 2567-2570 เช่น ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วจะถูกบูรณาการเข้าในหมวดต่าง ๆ รวมทั้งเพิ่มคำอธิบายเรื่องนวัตกรรมให้ชัดเจนขึ้น ตัวอย่างของแนวคิดสำคัญอื่น ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลง ทั้งลักษณะการทำงานบางอย่าง การจัดเตรียมสถานที่ทำงาน ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการให้เข้ามามีส่วนร่วม จึงได้มีการเน้นย้ำตัวอย่างของแนวคิดสำคัญข้างต้นในเกณฑ์และในหมายเหตุทั้งเล่ม 2) การปรับเกณฑ์ในฉบับนี้ เพื่อให้เกณฑ์ใช้งานง่ายโดยทำให้เนื้อหาทันสมัย เข้าใจง่ายและมีคำอธิบายประกอบ เช่น มีการตัดมาตอบคำถามในเกณฑ์ซึ่งบางเรื่องจะปรากฏใน คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (Commentary)บนเว็บไซต์ www.edpex.org

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์ ประกอบด้วย

ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Resilience)

ในเกณฑ์บัลดริจ ฉบับปี 2021-2022 ได้ปรับค่านิยมหัวข้อ Agility ออกจาก Organizational Learning โดยนำไปรวมอยู่ในหัวข้อใหม่ คือ Agility and Resilience เนื่องจากความคล่องตัวอาจไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม (Disruption) จึงต้องมีความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Resilience) ร่วมด้วย

ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Equity and Inclusion)

ในหมวด 5 ได้เพิ่มการมุ่งเน้นในประเด็น ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Equity and Inclusion) ในหัวข้อ 5.2 ค(4) และยังปรากฏอยู่ในเกณฑ์ฉบับปัจจุบัน เนื่องจากสถาบันที่ประสบความสำเร็จ ใช้ประโยชน์จากภูมิหลังและคุณลักษณะที่หลากหลาย ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจของผู้คน การแปลงเป็นดิจิทัลและการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Digitization and the fourth industrial revolution)

การแปลงเป็นดิจิทัลและการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Digitization and the fourth industrial revolution)

ด้วยการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 มุ่งเน้นเรื่อง การใช้งานการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet Of Things) ปัญญาประดิษฐ์ การปฏิบัติการบนคลาวด์ (Cloud Operations) การสร้างแบบจำลองธุรกิจและกระบวนการที่เป็นชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (Large Dataset-Enabled Business and Process Modeling) ระบบอัตโนมัติขั้นสูง (Enhanced Automation) และ เทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technology) อื่น ๆ

ดังนั้น เกณฑ์จึงนำประเด็น "การแปลงเป็นดิจิทัล" และ "ข้อมูลขนาดใหญ่" มาอยู่ในหมายเหตุเกือบทุกหมวดที่เกี่ยวข้อง

นวัตกรรม (Innovation)

ในเกณฑ์บัลดริจ ฉบับปี 2021-2022 ได้ปรับค่านิยมจาก managing innovation โดยนำมารวมกับ Focus on Success เป็น Focus on Success and Innovation เพื่อเป็นการเน้นย้ำถึงบทบาทของนวัตกรรมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้ง ๆ ที่นวัตกรรมอาจมีมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง และ/หรือปรากฏอยู่ในทุกระดับพัฒนาการขององค์กร

การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

แนวคิดนี้มีอยู่ในเกณฑ์ EdPEx ฉบับปี 2558-2561 (ใน 1.2ค ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ)ซึ่งได้ปรับเป็น 1.2ค การสร้างประโยชนให้สังคม(Societal Contributions)ในเกณฑ์ EdPEx ฉบับปี 2563-2566 การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ที่ผ่านมาจึงได้สะท้อนให้เห็นถึงวิวัฒนาการของบทบาทต่อสังคมขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์หมวดต่าง ๆ ที่สำคัญ และในส่วนที่เกี่ยวเนื่องกัน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2019-2020 มาถึงปัจจุบัน สรุปได้ดังนี้

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2021-2022	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2023-2024
โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)		• มีการย้ายคำถาม "อะไร" บางข้อในเกณฑ์ มาที่โครงร่างองค์กร เช่น ย้ายแนวคิดของ "โอกาสเชิงกลยุทธ์" มาอยู่กับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เพราะมีความเหมาะสมกว่า และโอกาสดังกล่าว มีความเกี่ยวพันกับเกณฑ์หลายหมวดในขณะที่ยังคงคำถาม "อะไร" อื่น ๆ ไว้ในหมวดที่เกี่ยวข้องที่สุด • ในข้อ P.1ก(3) มีการอธิบายลักษณะโดยรวมของบุคลากร ให้เข้าใจง่ายขึ้น ตัดเรื่องข้อกำหนดด้านวุฒิการศึกษา (educational requirements)ออกเพราะอาจจะไม่ได้นำมาใช้ในการตรวจประเมิน เกณฑ์ได้จัดวางคำถามเพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้นถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจของสถาบัน ใน P.1ก(1; ร้อยละของรายได้/งบประมาณ (percentage of revenue/budget) และ P.20(1; สิ่งที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (differentiators)
หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)	มีการเพิ่มคำถาม ในหัวข้อ 1.1 ค(1)และ 1.2ค(1) ซึ่งยังคงใช้ในเกณฑ์ปัจจุบัน	• หัวข้อ 1.1กของเกณฑ์ฉบับนี้ระบุถึง "พันธกิจ" ว่าเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและถ่ายทอดในทำนองเดียวกัน ข้อ 1.1ค(1) ผู้นำระดับสูงต้องรับผิดชอบนำประเด็นความปลอดภัยและความหลากหลาย (diversity) มาสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ • คำถามเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการกำกับดูแลในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กร ได้ย้ายจากข้อ 4.1ข ไปที่ 1.2ก(3) เพื่อให้คำถามเกี่ยวกับการกำกับดูแลและคำถามสำหรับคณะกรรมการธรรมาภิบาลอยู่ในที่เดียวกัน

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2021-2022	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2023-2024
หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)	มีการเพิ่มคำถาม ในหัวข้อ 2.1ก(1) และ 2.1ก(2) ซึ่งยังคงใช้ในเกณฑ์ปัจจุบัน แต่มีการสลับหัวข้อ จากหัวข้อ 2.1ก(2) เป็น 2.1ก(3) และ จากหัวข้อ 2.1ก(3) เป็น 2.1ก(2)	• การพิจารณากลยุทธ์ได้ปรับจาก 2.1ก(3) เป็น 2.1ก(2) และได้มุ่งเน้นที่องค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญ • ระบบงานในหัวข้อ 2.1ก(4) เดิม ได้ถูกแทนที่ด้วยการจัดจ้างคนภายนอก (Outsourcing) และสมรรถนะหลักขององค์กร แต่แนวคิดสำคัญของระบบงานยังคงปรากฏในข้อ 2.(4) และ 5.1ก(3) รวมทั้งในหมายเหตุบางข้อ และในคำอภิธานศัพท์
ลูกค้า หมวด 3 (Customers)	มีการเพิ่มคำถามในหัวข้อ 3.2 ก(4) การให้ความเป็นธรรมซึ่งยังคงใช้ในเกณฑ์ปัจจุบัน	• เกณฑ์ได้นำแนวคิดเรื่องเสียงของลูกค้ามาใส่ไว้ในหัวข้อ 3.1, 3.2 และ 6.1ซึ่งจะทำให้เห็นถึงการเชื่อประสานการดำเนินการ ในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การค้นหาความต้องการ การออกแบบหลักสูตรและบริการ ฯลฯ • เกณฑ์ได้นำแนวคิดหลักเรื่องประสบการณ์ของลูกค้า (customer experience)มาเป็นหลักการสำคัญในหัวข้อ 3.2 และได้มีการปรับ ข้อ 3.2ข เรื่องความพึงพอใจไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นให้ชัดเจนขึ้น

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2021-2022	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2023-2024
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)		• เกณฑ์ย้ายความคล่องตัวของการวัด จากข้อ 4.1ก3 ไปอยู่ในข้อ 4.1ก1 เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามอื่นๆ ในข้อเดียวกัน และย้ายผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการ จากข้อ 4.1ค1 ไปอยู่ในข้อ 4.1ข • การปรับปรุงนี้ ทำให้การคาดการณ์ผลการดำเนินการไปอยู่ในกลุ่มคำถามระดับ Multiple เพื่อให้สอดดคล้องกับแนวทางการให้คะแนนของผลลัพธ์ที่จัดให้การคาดการณ์นี้อยู่ในระดับช่วงคะแนน 70-8596 และ 90-100% • เกณฑ์ได้ย้ายเรื่องความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ จากหมวด 6 มาอยู่หมวด 4 รวมกับการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อสื่อให้เห็นถึงความสำคัญของความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ว่าเป็นความจำเป็นด้านกลยุทธ์ขององค์กร • ข้อ 4.2ค การมุ่งสร้างนวัตกรรม (pursuit of innovation) ซึ่งย้ายมาจากหมวด6 เพื่อลดความสับสนของการตอบเรื่องนวัตกรรมในเกณฑ์ และได้ปรับข้อความเพื่อให้ชัดเจนถึงความสำคัญของนวัตกรรมในระดับภาพรวมขององค์กรและสัมพันธ์กับระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน
หมวด 5 บุคลากร (Workforce)	• การเพิ่มคำถาม ในหัวข้อ 5.1ก การเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงานและเทคโนโลยีการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและความคล่องตัว ซึ่งยังคงใช้ในเกณฑ์ปัจจุบัน • มีการเพิ่มคำถาม ในหัวข้อ 5.2 ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งยังคงใช้ในเกณฑ์ปัจจุบัน	• เกณฑ์นำประเด็นความไม่พึงพอใจของบุคลากร มาแยกพิจารณาเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง (root causes) และแก้ไขความไม่พึงพอใจอย่างเป็นระบบซึ่งจะหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจที่จะมีในอนาคต • เกณฑ์ได้นำเรื่อง "ประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา" (เดิมอยู่ในข้อ 5.2ค (3)) ไปอยู่ในข้อ 5.2ค(2) โดยแยกส่วนประสิทธิผลของระบบไปพิจารณาให้คะแนนในหมวด 7 • เกณฑ์ให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทนโดยนำมาผูกไว้กับเรื่องสิทธิประโยชน์ของบุคลากรและให้คำนึงถึงเรื่องความเป็นธรรมด้วย (ข้อ 5.1ข(2))

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2021-2022	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2023-2024
หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)	มีการปรับเปลี่ยนหลายประเด็น ในฉบับปี 2563-2566แต่ได้ถูกเรียบเรียงใหม่ในเกณฑ์ฉบับปัจจุบัน	• ข้อ 6.1ก และ 6.1ข ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อมุ่งเน้นที่การออกแบบหลักสูตร และบริการฯ และกระบวนการ ก่อนการจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการ • ในหัวข้อ 6.1ก(2)และ 6.1ก(4) เกณฑ์เน้นเรื่องการออกแบบหลักสูตร บริการและการปฏิบัติการ ที่ต้องคำนึงถึงการลดผลกระทบต่อสังคมหรือสภาพแวดล้อม • การจัดการเครือข่ายอุปทานได้ย้ายจากหัวข้อ 6.1 ไปยังหัวข้อ 6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ หมายเหตุใน 6.2ข ได้อธิบายถึงเหตุผลที่ใช้คำว่า "เครือข่ายอุปทาน" แทน "ห่วงโซ่อุปทาน" ในเกณฑ์ เพื่อสะท้อนถึงแนวทางที่ยืดหยุ่นที่จะช่วยให้พื้นตัวอย่างรวดเร็วในการบริหารจัดการผู้ส่งมอบ • เกณฑ์มีการเพิ่มตัวอย่างและหมายเหตุ เรื่องการจัดการความสูญเปล่าในหลักสูตร บริการและการปฏิบัติการ เพื่อสะท้อนถึงเรื่องเศรษฐกิจหมุนเวียน (circular economy) ที่ได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ • ประเด็นพิจารณาในข้อ 6.2ค(2) ได้เพิ่มแนวทางโดยรวมของบริหารความเสี่ยง
หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)		• หัวข้อ 7.2 ถามถึงผลลัพธ์ด้านประสบการณ์ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น(customer experience) • หัวข้อ 7.3 ถามถึงผลลัพธ์ด้านความไม่พึงพอใจและการคงอยู่ของบุคลากร • หัวข้อ 7.4 ถามถึงผลลัพธ์การที่ผู้นำระดับสูงปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายและส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม(Inclusion) การสร้างนวัตกรรมและความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง(intelligent risk taking)

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2021-2022	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2023-2024
		• หัวข้อ 7.5 ถามถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญของความทุ่มเพื่อสร้างนวัตกรรม (innovation efforts)
ระบบคะแนน (Scoring System)		คะแนนของหัวข้อได้ถูกปรับให้มีความสมดุลมากขึ้นดังนี้ 1. ลด 5 คะแนนจากหัวข้อ 1.1 ไปเพิ่มให้หัวข้อ 2.2 เพื่อเพิ่มความสำคัญของการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้มีได้เป็นการลดความสำคัญของการนำองค์กร หมวด 1 ซึ่งยังคงเป็นหมวดกระบวมการที่สำคัญและมีคะแนนสูงสุด อย่างไรก็ตาม เรื่องกลยุทธ์เป็นหนึ่งในความรับผิดชอบหลักของการนำองค์กร และการถ่ายทอดกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อการไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเนื่อง 2. มีการสลับคะแนนระหว่างหัวข้อ 6.1 และ 6.2 เพราะหัวข้อ 6.2 ได้เน้นย้ำถึงการจัดการเครือข่ายอุปทาน (ที่ย้ายมาจาก หัวข้อ 6.1) ความปลอดภัย/ความต่อเนื่องของธุรกิจ/ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการจัดการความเสี่ยง
ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)		• แนวคิดหลัก "ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน" ได้นำเรื่องการลดความไม่พึงพอใจและข้อร้องเรียนมาร่วมพิจารณา • แนวคิดหลัก "การให้ความสำคัญกับคน" ได้เพิ่มเรื่องการจัดการที่เป็นธรรม(fair treatment) ต่อผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและบุคลากรทุกลุ่ม/ประเภท • แนวคิดหลัก "การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม" ได้เพิ่มเรื่องการมุ่งสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนและผลการดำเนินการที่โดดเด่น เนื่องจากเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการพลิกโฉมองค์กร
คำอภิธานศัพท์ (Glossary of Key	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2021-2022	มีการเพิ่มคำนิยามเรื่องความคล่องตัว วัฒนธรรมและระบบเกณฑ์อธิบาย คำว่า" นวัตกรรม" ให้ชัดเจนขึ้น โดย

หัวข้อ	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2021-2022	เกณฑ์บัลดริจปี ค.ศ. 2023-2024
Terms)	เกณฑ์ได้ตัดคำอธิบาย "รอบเวลา" (Cycle time) ออก เนื่องจากเป็นคำศัพท์ที่ใช้กันโดยทั่วไป	• "การสร้างนวัตกรรม" (innovation) หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรม • "นวัตกรรม" (innovations) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้าย/ผลสัมฤทธิ์ของการปรับปรุงที่ฉีกแนว (dscontinuous) หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (breakthrough) ของผลลัพธ์ หลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ หรือความผาสุกของสังคม] • การสร้างนวัตกรรมได้ถูกนำรวมไว้ในข้อ 2.1ก(3)ให้เป็นส่วนหนึ่งของการเน้นเรื่องโอกาสเชิงกลยุทธ์ สำหรับการมุ่งสร้างนวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรมได้รวมไว้ในข้อ 4.2ค • อภิธานศัพท์ จะเน้นเฉพาะนิยามของคำศัพท์ที่มีนิยามแตกต่างจากที่เข้าใจกันโดยทั่วไป และมีความหมายเฉพาะสำหรับเกณฑ์ ส่วนคำศัพท์ที่อาจมีความอ่อนไหวทางการเมือง จะนำไปอธิบายในหมายเหตุ เพื่อให้ชัดเจนถึงบริบทและการใช้คำเหล่านี้

RU-QE
Rajabhat University Quality Excellence

อภิธานศัพท์

อภิธานศัพท์

คำศัพท์ด้านล่างนี้เป็นภาษาอังกฤษตัวใหญ่ที่อยู่ในเกณฑ์และในแนวทางการให้คะแนนคำนิยามแต่ละคำจะมีคำอธิบายเป็นตัวหนังสือเข้ม ประโยคที่เหลือในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง พร้อมคำอธิบาย หรือแสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศอื่นๆในเกณฑ์

ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ

"แผนปฏิบัติการ" หมายถึง การดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนหลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อเพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิผลและเข้าใจง่าย

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมดซึ่งอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย ทั้งนี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติมักจะขึ้นอยู่กับระบบการนำองค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันและการบูรณาการทั้งในระดับสถาบัน และ/หรือระดับหน่วยงานย่อย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อาจหมายถึงการตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติอยู่ในกลุ่มผู้นำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ผู้เรียนอาจต้องพัฒนาเพิ่มเติมในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ นำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ สถาบันอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอบประเมินผลการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนรู้ผลการใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “STRATEGIC OBJECTIVES: **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**” ในหน้า 121

AGILITY : ความคล่องตัว

ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

ความคล่องตัวอาจจำเป็นเพื่อใช้ในการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินหรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นทันที และ/หรือ เพื่อจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ดูคำจำกัดความของ **"RESILIENCE: ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว"** ในหน้า 119

ALIGNMENT: ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

"ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน" หมายถึงความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ตัววัด ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สำคัญของสถาบัน

การทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิผล จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อใช้ในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหลักสูตรการศึกษา หรือระดับรายวิชา หรือการวิจัยและบริการอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า **"INTEGRATION: การบูรณาการ"** ในหน้า 112

ANALYSIS: การวิเคราะห์

"การวิเคราะห์" หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล การวิเคราะห์ มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลการวิเคราะห์ภาพรวมในระดับสถาบัน จะช่วยชี้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ถึงแม้ว่าข้อมูลจริงและข้อมูลอื่นๆ แต่ละตัว/เรื่อง จะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์และบริบทของสถาบันซึ่งได้จากการวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูลและสารสนเทศ

ANECDOTAL: สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ

"สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ" หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEx แต่ละหัวข้อที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัววัด กลไกในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศปลีกย่อย

ที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบนี้ มักอาศัยตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงเห็นความเป็นระบบในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดผลการดำเนินการที่คาดหวังสู่การปฏิบัติ อาจอธิบายเพียงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ของสถาบัน ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบัน สื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังหน่วยงานทุกแห่งและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

ดูคำจำกัดความของ **“SYSTEMATIC: เป็นระบบบ”** ในหน้า 123

APPROACH: แนวทาง

"แนวทาง" หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนั้น แนวทาง ยังหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นต่อคำถามของหัวข้อและสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง **"ระบบการให้คะแนน"** ในหน้า 75-83

BASIC QUESTIONS: คำถามพื้นฐาน

"คำถามพื้นฐาน" หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามที่แสดงไว้ที่ชื่อหัวข้อ

ดูตัวอย่างโครงสร้างของเกณฑ์ ในหน้า 19-20

BENCHMARKS: การเทียบเคียง

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

ค่าเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆหมายรวมถึงข้อมูลในวงการศึกษาที่ได้จากองค์กรภายนอก ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่งการเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกัน หรือสถาบันที่มีหลักสูตรและบริ การฯ แบบเดียวกันในภูมิภาคอื่น ๆ ข้อมูลมาตรฐาน รวมทั้งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสาธารณะ (เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ)

CAPABILITY, WORKFORCE: ขีดความสามารถ บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ "WORKFORCE CAPABILITY: ขีดความสามารถของบุคลากร"
ในหน้า 125-126

CAPACITY, WORKFORCE: อัตรากำลัง บุคลากร

คำจำกัดความของ "WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังของบุคลากร" ในหน้า 126

COLLABORATORS: คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

"คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ" หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ร่วมดำเนินเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกันกับสถาบัน ความร่วมมือในลักษณะข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความ**ของ "PARTNERS: คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ"** ในหน้า 115

CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักของสถาบัน

"สมรรถนะหลักของสถาบัน" หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุดเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักของสถาบัน มักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบในการอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศของสถาบัน หากขาดสมรรถนะหลักที่สถาบันอาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาดสมรรถนะหลักของสถาบันอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือการจัดหลักสูตรและบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งตอบสบลงต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด

CULTURE: วัฒนธรรม

วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่ใช้ร่วมกันที่สะท้อนลักษณะเฉพาะของบุคลากร และแสดงให้เห็นภายในสถาบัน ในสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่ดีผู้นำระดับสูงจะสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมของสถาบันตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถาบันดูคำจำกัดความของ "ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม"
ในหน้า 108 และ **VALUES: ค่านิยม** ในหน้า 124

CUSTOMER: **ลูกค้า**

ลูกค้า หมายถึง ผู้เรียนหรือลูกค้ากลุ่มอื่นที่ใช้หรือมีแนวโน้มจะมาใช้บริการจัดการศึกษา วิจัย และบริการ ลูกค้า หมายรวมถึง ผู้ใช้บริการหลักสูตรและบริการฯ โดยตรง (ผู้เรียนและอาจรวมถึงผู้ปกครอง) และกลุ่มบุคคอื่น ๆ ที่เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ เกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน เป็นค่านิยมหลักของเกณฑ์ EdPEx ที่ฝังลึกอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมของสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนมีผลกระทบต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการของสถาบันและควรเป็นปัจจัยที่นำมาใช้บูรณาการเรื่องดังกล่าวข้างต้น

ดูคำจำกัดความของ **"STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย"** ในหน้า 120 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯของสถาบัน

CUSTOMER ENGAGEMENT: **ความผูกพันของลูกค้า**

ความผูกพันของลูกค้า" หมายถึง การที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีใจรักสถาบันและมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้จากการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่สถาบันจัดให้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของสถาบันในการตอบสนองความต้องการ และสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นยังคงมาใช้หลักสูตรและบริการฯ ของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพันหมายรวมถึงการคงอยู่ ความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้าในการใช้และสนับสนุนหลักสูตร และบริการฯ ของสถาบัน และคงความต่อเนื่องไปในอนาคต รวมถึงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบัน การจัดการศึกษา วิจัยและปริการฯ อื่น ๆ อย่างแข็งขัน

DEPLOYMENT: **การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ**

"การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ" หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปตัวเป็นการเพื่อตอบคำถามในเกณฑ์ การประเมินเรื่ออการการถ่ายทอศสู่การปฏิบัติจะพิจารณาจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบันการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง **"ระบบการให้คะแนน"** ในหน้า 75-83

DIVERSITY: ความหลากหลาย

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

เกณฑ์ EdPEx ให้คุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรที่สถาบันชุมชนของผู้เรียน การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองประเด็นนี้ในการเสริมสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากรและชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร เมื่อเปิดใจยอมรับความหลากหลายของบุคลากรที่สถาบันจ้างและชุมชนของผู้เรียนแล้ว ความหลากหลายสามารถเสริมให้สถาบันมีพลังขับเคลื่อนด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม และนวัตกรรม

EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES: การจัดการศึกษา วิจัย และบริการที่ตอบสนองต่อพันธกิจของสถาบัน

“การจัดการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนทุ่มเทในการเรียนรู้หรือที่ส่งเสริมให้เกิดการค้นหาความจริงทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึงวิชาทั้งที่มีหน่วยและไม่มีหน่วยกิต หลักสูตรที่ให้ปริญญา และหลักสูตรที่มีเอกสารรับรอง/วุฒิบัตร การวิจัย การบริการสู่ภายนอก การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และการศึกษาในต่างประเทศ

การออกแบบหลักสูตรต้องกำหนดจุดวิกฤติ(Critical ports) ให้เร็วที่สุดในกระบวนการสอนและการเรียนรู้ เพื่อการวัดผล การสังเกต และการดำเนินการแก้ไข

บริการทางการศึกษา หมายถึง บริการที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัครเข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึงการให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนเสริมให้ผู้เรียน ห้องสมุด และเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน ทุนการศึกษา และที่พักอาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ อาจารวมถึงการบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ

EFFECTIVE: ประสิทธิผล

"ประสิทธิผล" หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้อง (1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือ (2) การประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของกระบวนการ การจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ หรือ (3) ประเมินว่าสถาบันตอบสนองต่อความต้องการหรือเหนือกว่าความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้ดีเพียงใด

EMPOWERMENT: การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ

"การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ" หมายถึง การเพิ่มอำนาจและความรับผิดๆการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับอำนาจจะสามารถตัดสินใจเองเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด

การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตั้งแต่การติดต่อกระบวนการ เพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นสถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศในรูปแบบที่ทันการและใช้ประโยชน์ได้

ENGAGEMENT, CUSTOMER: ความผูกพัน ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ "CUSTOMER ENGAGEMENT" "ความผูกพันของลูกค้า" ในหน้า 106

ENGAGEMENT, WORKFORCE: ความผูกพัน บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ "WORKFORCE ENGAGEMENT" "ความผูกพันของบุคลากร" ในหน้า 126

ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

"การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม" หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณ/จริยธรรมของสถาบัน

หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะแยกแยะ "ความถูกต้อง" ออกจาก "ความไม่ถูกต้อง"

ผู้นำระดับสูง ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักปฏิบัติข้างต้น หลักการนี้ประยุกต์ใช้ได้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร หลักการนี้จะเกิดประโยชน์เมื่อมีการสื่อสารและตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม แต่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่หลักจริยธรรมของสถาบัน ทั้งนี้ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมครอบคลุมการปฏิบัติต่อจะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบันสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ผ่านการออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจน จะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผลด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ในบางสถาบันจะใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการกำกับพฤติกรรมบางอย่างที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสถาบัน และ/หรือสังคม

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

EXCELLENCE: ความเป็นเลิศ

ดูคำจำกัดความของ **"PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ"** ในหน้า 117

GOALS: เป้าประสงค์

"เป้าประสงค์" หมายถึง สภาวะในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า

เป้าหมาย'ทั้งนี้เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่สถาบันปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

"เป้าประสงค์ที่ท้าทาย" หมายถึง เป้าประสงค์ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่ หรือการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป) ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

ดูคำจำกัดความของ **"PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ"** ในหน้า 117

GOVERNANCE: การกำกับดูแล

"การทำกับดูแล" หมายถึง ระบบบการบริหารจัดการและการควบต่างๆ ที่ใช้กำกับการบริหารของผู้นำระดับสูงของสถาบัน รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน (เช่น คณะกรรมการด้านการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะ สภามหาวิทยาลัย) ผู้นำระดับสูงของสถาบัน สำหรับในสถาบันการศึกษาเอกขนอาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วย

ประมวลกฎหมายต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น กฎกระทรวง นโยบาย รวมถึงพระราชบัญญัติของสถาบันจะกำหนดสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งอธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้

(1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ

(3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนุโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของผู้นำระดับสูงการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลมีประสิทธิผล เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเชื่อมันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิผลของสถาบัน

HIGH PERFORMANCE: ผลการดำเนินการที่โดดเด่น

"ผลการดำเนินการที่โดดเด่น" หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบันและของแต่ละบุคคลมีระดับดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมถึงคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลาซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงการบริการและคุณค่าต่อผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น มีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไปผลการดำเนินการที่โดดเด่นเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความบุคลากร ต้องพิจารณาถึง

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรอง
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทีมงานต่างๆ
- การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- การนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความยืดหยุ่น
- การคงโครงสร้างองค์กรแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การใช้ตัววัดผลการดำเป็นการอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ

สถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมผลการดำเนินการที่โดดเด่น โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน สมรรถนะหลักของสถาบัน งานภาระงาน การบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

HOW: อย่างไร

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

INDICATORS: ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความ**ของ "MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด"** ในหน้า 114

INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

"การสร้างนวัตกรรม" หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(เกณฑ์ใช้คำว่า innovation หมายถึงกระบวนการ/กิจกรรม และคำว่า innovations หมายถึงผลลัพธ์สุดท้าย/ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม)

การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตรและบริการฯ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ การสร้างนวัตกรรม คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

การสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการการลงมือปฏิบัติการประเมินผลและการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันที่อาจจะเกิดประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง หรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้รานสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของ **"BENCHMARKING : การเทียบเคียง"** ในหน้า 104 **"INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน"** ในหน้า 112 และ **"STRATEGIC OPPORTUNITIES: โลกาลเชิงกลยุทธ์** ในหน้า 122

INNOVATIONS หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้าย/ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม

INTEGRATION: การบูรณาการ

"การบูรณาการ" หมายถึง การผสมกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศการตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งของการประเมินทั้งในหมวดกระบวนการและผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ **"การบูรณาการ" ในระบบการให้คะแนน** ในหน้า 75-83

ดูคำจำกัดความของ **"ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน"** ในหน้า 103

INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

“โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน" หมายถึง จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา

ความพร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการนี้ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้องเลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลวและอาจไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา สำหรับในสภาวะแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการนำเสนอหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดเวลาสถาบันจำเป็นเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าสภาวะแวดล้อมที่เคยมั่นคงอยู่เดิม ในกรณีหลังนี้สถาบันต้องเฝ้าติดตาม สำรวจศักยภาพการเติบโต และการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักจะใช้ทรัพยากรน้อยลง

ดูคำจำกัดความของ **"STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์"** ในหน้า 122

KEY: ที่สำคัญ/หลัก

"ที่สำคัญ/หลัก" หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ ตัวอย่างเช่น ในเกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบันสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการมุ่งไปสู่หรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ คำว่า "ที่สำคัญ"โดยทั่วไปมักระบุประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น)

KNOWLEDGE ASSETS: สินทรัพย์ทางความรู้

"สินทรัพย์ทางความรู้" หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่สถาบันสั่งสมมาเป็นองค์ความรู้ของทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิดการเรียนรู้ ความเข้าใจความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ่ง ทักษะทางปัญญาและทางเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถ ต่าง ๆ สินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน มีอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสารแนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ยังอยู่ที่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น "ความรู้ความชำนาญ" (Know-how) ที่สถาบันมีอยู่และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาสถาบันให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับสถาบันในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังช่วยธำรงความสำเร็จของสถาบันให้ยั่งยืน

LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

"ระบบการนำองค์กร" หมายถึง วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ได้นำไปใช้ทั่วทั้งสถาบัน เป็นพื้นฐานและแนวทางการตัดสินใจที่สำคัญและนำไปสู่การสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการตอกย้ำค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทิศทางและความคาดหวัง ต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องใส่ใจต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบการนำองค์กรสร้างความภักดีและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกันของสถาบัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุน

- ความคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม
- การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และหน้าที่งาน
- ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับและปรับปรุงตนเอง

LEARNING: การเรียนรู้

"การเรียนรู้"หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ความรู้จากประสบการณ์ และการสร้างนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEx นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ ในสองรูปแบบที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและกลุ่ม บุคลากร/บุคคล โดย 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง 2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มบุคลากร/บุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรมและการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อความมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในค่านิยมและแนวคิดหลัก ภายใต้หัวข้อ *การให้ความสำคัญกับคน" และ "การเรียนรู้ระดับองค์กร" ในหน้า 6-8 และหน้า 9-10
การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง "ระบบการให้คะแนน" ในหน้า 75-83

LEVELS: ระดับ

"ระดับ" หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการของสถาบันอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่มีนัยสำคัญ ระดับของผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาการคาดการณ์ เป้าประสงค์ และ ตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

"ตัววัดและตัวชีวัด" หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิตและผลการดำเนินการในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ตั้งแต่หมวด 1-6) หลักสูตร โครงการ บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน (ผลสัมฤทธิ์) ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ได้จากตัววัดเดี่ยว) หรือเป็นการใช้ตัววัดหลายตัวมาประกอบกัน

เกณฑ์ EdPEx นี้ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า "ตัวชี้วัด"ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ

(2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย "ตัวชี้วัดนำ" (Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่สำคัญกว่า (เช่น ความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดนำถึงการคงอยู่ของผู้เรียน)

MISSION: พันธกิจ

"พันธกิจ" หมายถึง หน้าที่โดยรวมของสถาบัน พันธกิจ เป็นการตอบคำถามที่ว่า "สถาบันให้บริการ ความโดดเด่น หรือสมรรถนะหลักของสถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้พยายามทำอะไรให้สำเร็จ" พันธกิจอาจกำหนดผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่สถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้

MULTIPLE QUESTIONS: คำถามย่อย

คำถามย่อย หมายถึงรายละเอียดของเกณฑ์ที่ระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณาคำถามย่อยขยายความคำถามโดยรวม (ตัวเข้ม) ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ในหน้า 20 ถึงแม้สถาบันจะมีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อคำถามย่อยได้ด้วยสมรรถนะหรือความสำเร็จในระดับที่เท่าเทียมกัน

OVERALL QUESTIONS: คำถามโดยรวม

"คำถามโดยรวม" หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EaPEx ซึ่งเป็นคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถาม (ที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าภายใต้แต่ละประเด็นพิจารณา ดูภาพประกอบได้ในรูปแบบของเกณฑ์ EdPEx หน้า 19-20

PARTNERS: คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

"คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ" หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือหลักสูตรและบริการฯ ที่เฉพาะเจาะจงความร่วมมือที่เป็นทางการมักมีความร่วมมือเป็นระยะเวลาพอสมควรและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทและผลประโยชน์ทั้งของแต่ละฝ่ายและที่มีร่วมกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า **"COLLABORATORS: คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ"** ในหน้า 105

PERFORMANCE: ผลการดำเนินการ

"ผลการดำเนินการ" หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการ หลักสูตร และกลยุทธ์ ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับ

- ผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้
- มาตรฐาน

- ผลลัพธ์ที่ผ่านมา
- เป้าประสงค์
- ผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ

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

ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการฯ หมายถึง ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชีวัดของหลักสูตรและบริการฯ ที่มีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิผลของหลักสูตรและวิธีการสอนการประเมินผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียน โอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียนและการได้งานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น หมายถึง ผลการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กรและผลการดำเนินการของทั้งสถาบัน (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัด ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบด้านการเงินการบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับหลักสูตร/สาขาวิชา/ชั้นเรียน/ หรือตัวบุคคลระดับกระบวนการหลัก และระดับสถาบัน

ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง กับตัววัดในเรื่องต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งการใช้งบประมาณการเติบโตของ สินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและ ด้านการสอนต่องบประมาณ ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี รายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ เงินทุนสำรอง และกองทุนเงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี การจัดอันดับตราสารหนี้ เงินกองทุนสะสม (Capital Funding) การบริหารหนี้ (Debt Management) การผันทรัพยากรมา

จากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคม รวมทั้งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

"ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ" หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันแบบบูรณาการ ที่ทำให้เกิดผลในด้าน

(1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน

(2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน และ

(3) การเรียนรู้ในสถาบันและในระดับบุคคล

เกณฑ์ EdPEx ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลักและแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่โดดเด่นยิ่งขึ้น และให้คงความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

"การคาดการณ์ผลการดำเนินการ" หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบัน การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบันและผลสัมฤทธิ์ด้านนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ "คาดหวังในอนาคต" (Expected Future Performance) ในขณะที่เป้าประสงค์เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่" ต้องการในอนาคต" (Desired Future Performance) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญและเรื่องที่สถาบันจำเป็นต้องมีผลดำเนินการแบบก้าวกระโดดหรือมีผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าวการคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า **GOALS: เป้าประสงค์** ประกอบ ในหน้า 109

PROCESS: กระบวนการ

"กระบวนการ"หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตร หรือ ปริการฯ สำหรับลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในหรือกายนอกสถบัน โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องเทคนิค วัสดุ

และการปรับปรุง แทนจะไม่มีกระบวนการโคยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางกรณีกระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับ ขั้นที่เฉพาะเจาะจงตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทังการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในการให้บริการโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น การจัดการศึกษา วิจัย และบริการๆ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอย่างไร บางกรณีอาจรวมลำดับขันตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญจะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้นคำว่า "กระบวนการ" อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้นแต่อาจรวมถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องที่ต้องใช้ประสบการณ์และทักษะเช่น การพิจารณาจังหวะเวลาและทางเลือกอื่น การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจดังกล่าว

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง **"ระบบการให้คะแนน"** ในหน้า 75-83

PRODUCTVITY: ผลิตภาพ

"ผลิตภาพ" หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ถึงแม้คำว่า "ผลิตภาพ" นี้มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อดำเนินงานในการสร้างผลผลิต การวัด "ผลิตภาพโดยรวม" โดยใช้ตัววัดผลรวม (Aggregate measures) ทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากร ว่ามีประโยชน์หรือไม่

PROJECTIONS, PERFORMANCE: การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า **"PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ"** ในหน้า 117

RESILIENCE: ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

"ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว" หมายถึงความสามารถในการ (1) การคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมรับมือและกู้คืนสู่สภาพเดิมจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการพลิกผัน (Disruption) ต่าง ๆ (2) การปกป้องและยกระดับความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า เครือข่ายอุปทานและผลการดำเนินการด้านการเงินของสถาบันผลิตภาพของสถาบัน รวมทั้งความผาสุกของชุมชน

นอกเหนือจากความสามารถในการ "ฟื้นคืน" (Bounce Back) ไปสู่สภาพก่อนหน้าการพลิกผันความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ยังหมายถึง การมีแผนที่ช่วยให้สถาบันสามารถดำเนินงาน ต่อไปได้ตามความจำเป็นระหว่างการพลิกผัน เพื่อให้เกิดความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วคณะผู้นำต้องปลูกฝังความคล่องตัวในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทั้งต่อโอกาสและภัยคุกคามปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการกำกับดูแลที่เข้มแข็งด้วยวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ องค์กรต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับระบบนิเวศ (Ecosystem Mindset) กระบวนการ คิดที่มีข้อมูลสนับสนุนและจัดให้คณาจารย์/บุคลากร/พนักงานมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ ดูคำจำกัดความของ **"AGILITY : ความคล่องตัว"** หน้า 103

RESULTS: ผลลัพธ์

"ผลลัพธ์" หมายถึง ผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ (Output and Outcome) ที่เกิดจากการดำเนินการของสถาบัน

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจาก

- ผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- อัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ความเชื่อมโยงระหว่างตัววัดกับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ "ระดับ" "แนวโน้ม" "การเปรียบเทียบ" และ "บูรณาการ"

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง **“ระบบการให้คะแนน”** ในหน้า 75-83

SEGMENT : ส่วน/กลุ่ม

"ส่วน/กลุ่ม" หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของ ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลาด หลักสูตร หรือบริการฯ หรือบุคลากร โดยปกติ "ส่วน/กลุ่ม" จะต้องมีลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในเกณฑ์ EdPEx หมวดผลลัพธ์ คำว่า "ส่วน/กลุ่ม" หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันเกิดประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถาบันว่าจะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นตลาด หลักสูตรและบริการฯ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง "ส่วน/กลุ่ม" มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้การจัดหลักสูตรและบริการ สามารถตอบสนองความจำเป็นและความคาดหวังของแต่ละส่วน/กลุ่มได้

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาด อาจแบ่งตาม

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

สำหรับการจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตาม พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ทักษะ ความจำเป็น การมอบหมายงานหรือการจำแนกงาน/ตำแหน่งงาน

SENIOR LEADERS: ผู้นำระดับสูง

"ผู้นำระดับสูง" หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือทีมผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน ในหลายๆ สถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุด และผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุด และในระดับคณะ/ส่วนงานอาจหมายรวมถึง คณบดี/ผู้อำนวยการ คณะผู้บริหาร และ หัวหน้าสาขา/หัวหน้าภาควิชา

STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้าองค์กรแม่ บุคลากร คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบายตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “CUSTOMER: ลูกค้า” หน้า 106

STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

"ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์" หมายถึง ความได้เปรียบที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

(1) สมรรถนะหลักของสถาบัน ที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในของสถาบันและ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

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

STRATEGIC CHALLENGES: **ความท้าหายเชิงกลยุทธ์**

"ความท้าทายเชิงกลยุทธ์" หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายเหล่านี้มักจะมีแรงผลักดันจากความคาดหวังของบรรยากาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าหายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความจำเป็นด้านอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือทรัพยากรบุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

มุมมองเชิงการเมือง อาจจะทำให้เกิดความท้าทาย ในระดับพื้นที่ ภูมิภาค หรือประเทศ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสถาบันทั้งทางตรงและทางอ้อม

ดูคำจำกัดความของคำว่า **"ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์" และ "วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ "** เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันระบุในการตอบสนองต่อความความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC OBJECTIVES: **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**

"วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์" หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ 1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ 2) ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคมและ 3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายใน

สถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้คูคำจำกัดความของคำว่า **“ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ”** ในหน้า 102 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

"โอกาสเชิงกลยุทธ์" หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ พันธมิตรทางการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมทั้ง พันธมิตรเชิงกลยุทธ์) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมองการใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนว (Nonlinear Extrapolation) จากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน)

ดูคำจำกัดความของ **“INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน”** ประกอบ ในหน้า 112

SYSTEM: ระบบ

"ระบบ" หมายถึง องค์ประกอบรวมที่สัมพันธ์กับการนำองค์กร และการบริหารจัดการของสถาบันที่ใช้ในการบูรณาการ กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ และจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ระบบที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการในภาพรวมตามเกณฑ์ EdPEx ประกอบด้วยหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด และหมวดผลลัพธ์ ในระบบต่าง ๆ ของสถาบัน มีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์ และอาจมีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น โครงสร้างการจัดการ (เช่น กลุ่มหรือคณะกรรมการ) การวัดผล และการบูรณาการของกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อการปฏิบัติงานและการสนับสนุนสถาบัน โดยทั่วไประบบต่าง ๆ ของสถาบัน เน้นที่กระบวนการทำงานภายใน ในขณะที่แนวคิดของระบบงาน (Work system) จะครอบคลุมทั้งกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกของสถาบัน

ดูคำจำกัดความของ **“ WORK SYSTEMS: ระบบงาน”** ประกอบหน้า 125

SYSTEMATIC: เป็นระบบ

"เป็นระบบ" หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวทางจะมีความเป็นระบบถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ (Maturity) ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า **"เป็นระบบ"** ให้ดู **"แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ"** ในหน้า 80

TREND: แนวโน้ม

"แนวโน้ม" หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา

"แนวโน้ม" เป็นตัวแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลาโดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่ไม่ใช่ค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่นำเสนอ หากรอบเวลาสั้นต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานาน จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ถามถึงในเกณฑ์ EdPEx นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และของบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

VALUE: คุณค่า

"คุณค่า" หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

สถาบันมักจะพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าของทั้งการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ โดยรวม ในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย เช่น บุคลากร และชุมชน

VALUES: ค่านิยม

"ค่านิยม" หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากร พึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำการ ตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยม เช่น การแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการ

ปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือความคาดหมายของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และคงความมุ่งมั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ

VISION: วิสัยทัศน์

"วิสัยทัศน์" หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

VOICE OF THE CUSTOMER: เสียงของลูกค้า

"เสียงของลูกค้า" หมายถึง กระบวนการในการเฟ้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวังและความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการสานสัมพันธ์และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

"กระบวนการทำงาน" หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการต่าง ๆ เช่น การออกแบบหลักสูตรและบริการๆ และการส่งมอบ การสนับสนุนผู้เรียน รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน

"กระบวนการทำงาน" เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบันและสร้างคุณค่าต่อผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกระบวนการทำงานที่สำคัญ ต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบัน

กระบวนการทำงานที่สำคัญ มักเกี่ยวข้องกับ

1) สมรรถนะหลักของสถาบัน

2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของสถาบันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน

ในทางตรงกันข้าม “โครงการ” เป็นกระบวนการทำงานเฉพาะกิจ ที่มีจุดสิ้นสุดการดำเนินการเมื่อได้ผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้

WORK SYSTEMS: ระบบงาน

"ระบบงาน" ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอก ที่จำเป็นต่อการพัฒนา และจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาด ภายในระบบงาน "กระบวนการภายใน" คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถาบัน "แหล่งทรัพยากรจากภายนอก" อาจรวมถึง กระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้รับจ้างเหมาช่วงที่สำคัญ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นในการผลิต และดำเนินการตามการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการสอน กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาดการตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และลดความเสี่ยง การตัดสินใจใด ๆ ของสถาบันจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรบุคลากรกระบวนการทำงาน และอุปกรณ์/เทคโนโลยี

WORKFORCE: บุคลากร

"บุคลากร" หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานหลักของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกล คณาจารย์/พนักงาน/บุคลากร ที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร (เช่น นักศึกษา นักศึกษาฝึกงาน) (*)

บุคลากร หมายรวมถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย

WORKFORCE CAPABILITY: ขีดความสามารถของบุคลากร

"ขีดความสามารถของบุคลากร" หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

ขีดความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

WORKFORCE CAPACITY: **อัตรากำลังของบุคลากร**

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากร ที่ต้องการในแต่ละระดับเพียงพอที่จะดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความต้องการที่แปรเปลี่ยนไป

WORKFORCE ENGAGEMENT: **ความผูกพันของบุคลากร**

"ความผูกพันของบุคลากร" หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

สถาบันที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ที่โดดเด่น ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไป บุคลากรจะรู้สึกมีความผูกพันกับสถาบันเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน

ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้ใจซึ่งกันและกันสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยหลักที่นำมาซึ่งความผูกพัน อาจรวมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตกับครอบครัวของบุคลากร

ภาคผนวก

รายนามคณะกรรมการจัดทำคู่มือเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (Rajabhat University Quality Excellence : RU-QE)

คณะที่ปรึกษา

๑. ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ปทุมนากุล ที่ปรึกษา
ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๒. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.ปานสิริ พันธุ์สุรรณ ที่ปรึกษา
ประธานกรรมการคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๓. รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ฉัพพรรณรัตน์ ที่ปรึกษา
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการการอุดมศึกษา
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๔. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ ที่ปรึกษา
คณะอนุกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิต และ
พัฒนาระบบคลังหน่วยกิตกลางในระดับอุดมศึกษา
ประธานหน่วยบริหารจัดการ กำกับ ติดตามและประเมินผล
การศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๕. ดร.นงรัตน์ อิสโร ที่ปรึกษา
ที่ปรึกษาที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คณะกรรมการอำนวยการ

๑. รองศาสตราจารย์มาลิณี จุโฑปะมา ประธานกรรมการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และ
ประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุมพล เสมาขันธ์ กรรมการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
รองประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ
ประธานภูมิภาค กลุ่มภาคเหนือ

๓. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง สุขทอง กรรมการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
รองประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ
ประธานภูมิภาค กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กันยา บาร์นท์ กรรมการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
รองประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ
ประธานภูมิภาค กลุ่มภาคกลาง

๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนาะ กลิ่นงาม กรรมการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
รองประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ
ประธานภูมิภาค กลุ่มภาคตะวันตก

๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณกร สว่างเจริญ กรรมการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
รองประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ
ประธานภูมิภาค กลุ่มรัตนโกสินทร์

๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา รัตนพรหม กรรมการและเลขานุการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
รองประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ
ประธานภูมิภาค กลุ่มภาคใต้

คณะกรรมการดำเนินงาน

๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา รัตนพรหม ประธานกรรมการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
รองประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ
ประธานภูมิภาค กลุ่มภาคใต้

๒. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ รองประธานกรรมการ
คณะอนุกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิต และ
พัฒนาระบบคลังหน่วยกิตกลางในระดับอุดมศึกษา
ประธานหน่วยบริหารจัดการ กำกับ ติดตามและประเมินผล
การศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา
กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยวรรณ ศุภวิทิตพัฒนา กรรมการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชากร ดวงแขเพ็ญศิริกุล กรรมการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมลณัฐ โชติกิจนุสรณ์ กรรมการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

๖. อาจารย์ ดร.ทศพร พีสะระ กรรมการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรินทร์ สุริยวงค์ กรรมการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ สุวรรณทิพย์ กรรมการและเลขานุการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

๙. อาจารย์ศุภชัย ดำคำ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

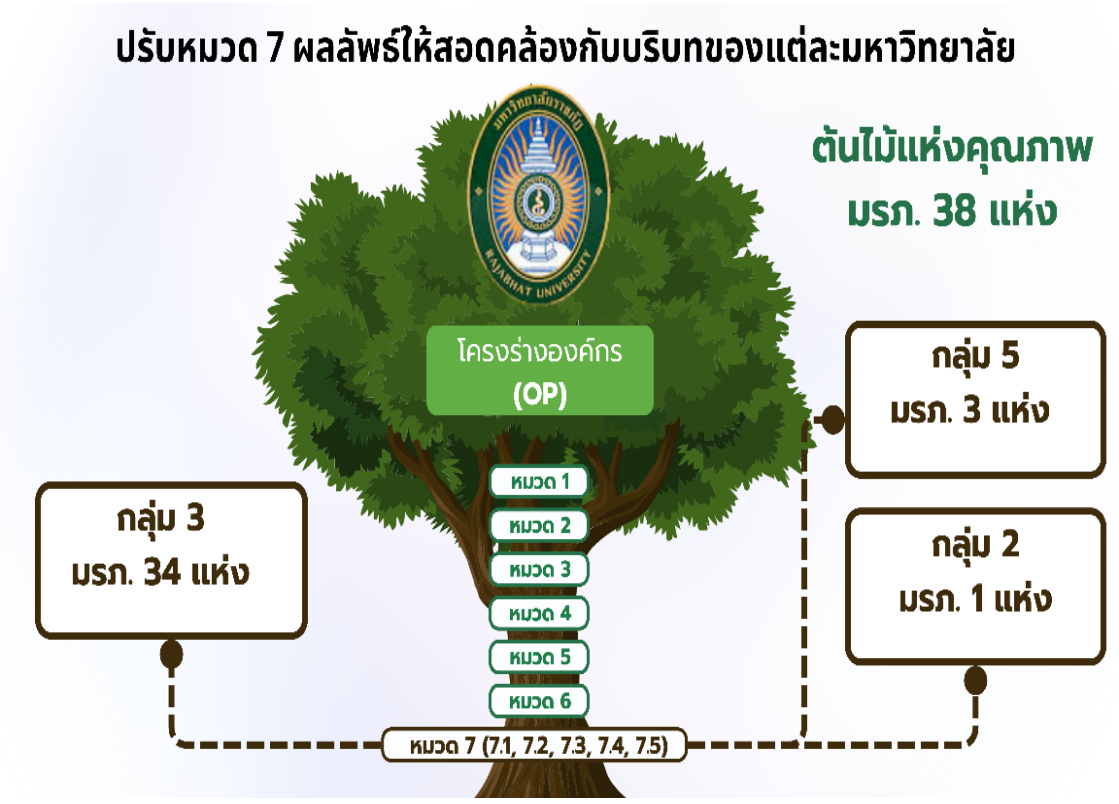
๑๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกวลิน อังคณานนท์ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

๑๑. นางสาวจารุวรรณ อักษรสม กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

๑๒. นางสาวอังสนา แสงมณี กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

๑๓. นางสาววลีรักษ์ สิทธิสม กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

๑๕. อาจารย์ ดร.ธนิน กรอธิพงศ์ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
เลขานุการที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ


ปรับหมวด 7 ผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย
ต้นไม้แห่งคุณภาพ
มรภ. 38 แห่ง
โครงร่างองค์กร
(OP)
หมวด 1
หมวด 2
หมวด 3
หมวด 4
หมวด 5
หมวด 6
หมวด 7 (7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5)
กลุ่ม 5
มรภ. 3 แห่ง
กลุ่ม 3
มรภ. 34 แห่ง
กลุ่ม 2
มรภ. 1 แห่ง

RU-QE

ทปอ.มรภ.

Rajabhat University Quality Excellence

เกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

(ทปอ.มรภ.)