



**เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
2552-2553**

**สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 - 2553

จัดทำโดย : คณะอนุกรรมการทำงานพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

พิมพ์ครั้งที่ 1 : พฤศจิกายน 2552
จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม
ISBN : 978-616-202-091-9

จัดพิมพ์เผยแพร่ : สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
328 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2610-5452-3
โทรสาร 0-2354-5491, 0-2354-5530

พิมพ์ที่ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์
296 ซอยอรุณอมรินทร์ 30 ถนนอรุณอมรินทร์
แขวงบางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2433-0026-7, 0-2433-8586
โทรสาร 0-2433-8587

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา : นายอนันต์ ศรีจำพันธ์

สิ่งพิมพ์ : สอก. อันดับที่ สกอ. 037 สมอ. 03/52

คำนำ

นโยบายด้านสังคมและคุณภาพชีวิตของคณะรัฐมนตรีชุดปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาของคนไทยอย่างมีบูรณาการและสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษาทั้งในและนอกระบบการศึกษา และสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงานและพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ รวมทั้งการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย...” จึงนับเป็นภารกิจสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาก้าวไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง โดยคำนึงถึงควมมีเสรีภาพทางวิชาการ ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล จึงได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ Education Criteria for Performance Excellence ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการทำงานพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดำเนินการแปลและเรียบเรียง 2009 - 2010 : The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ) และมุ่งหวังให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นคู่มือและแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ขอขอบคุณคณะอนุกรรมการทำงานฯ ทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการแปลและเรียบเรียงเกณฑ์คุณภาพการศึกษาย ฉบับนี้ด้วยความสามารถ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสถาบันอุดมศึกษาและผู้เกี่ยวข้องจะได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาย ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้ก้าวไปสู่ระดับสากลอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืนต่อไป

(นายสุเมธ แยมnun)

เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

CONTENTS

The 2009–2010 Education Criteria for Performance Excellence

8	Education Criteria for Performance Excellence Framework
12	Education Criteria for Performance Excellence—Item Listing
14	Education Criteria for Performance Excellence
14	Preface: Organizational Profile
24	1 Leadership
34	2 Strategic Planning
46	3 Customer Focus
58	4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management
66	5 Workforce Focus
76	6 Process Management
84	7 Results

About the Criteria

98	Self-Analysis Worksheet
100	Education Criteria Response Guidelines
116	Category and Item Descriptions
180	Core Values and Concepts
200	Key Characteristics of the Education Criteria
206	Glossary of Key Terms

Scoring

254	Scoring System
262	Process Scoring Guidelines
264	Results Scoring Guidelines

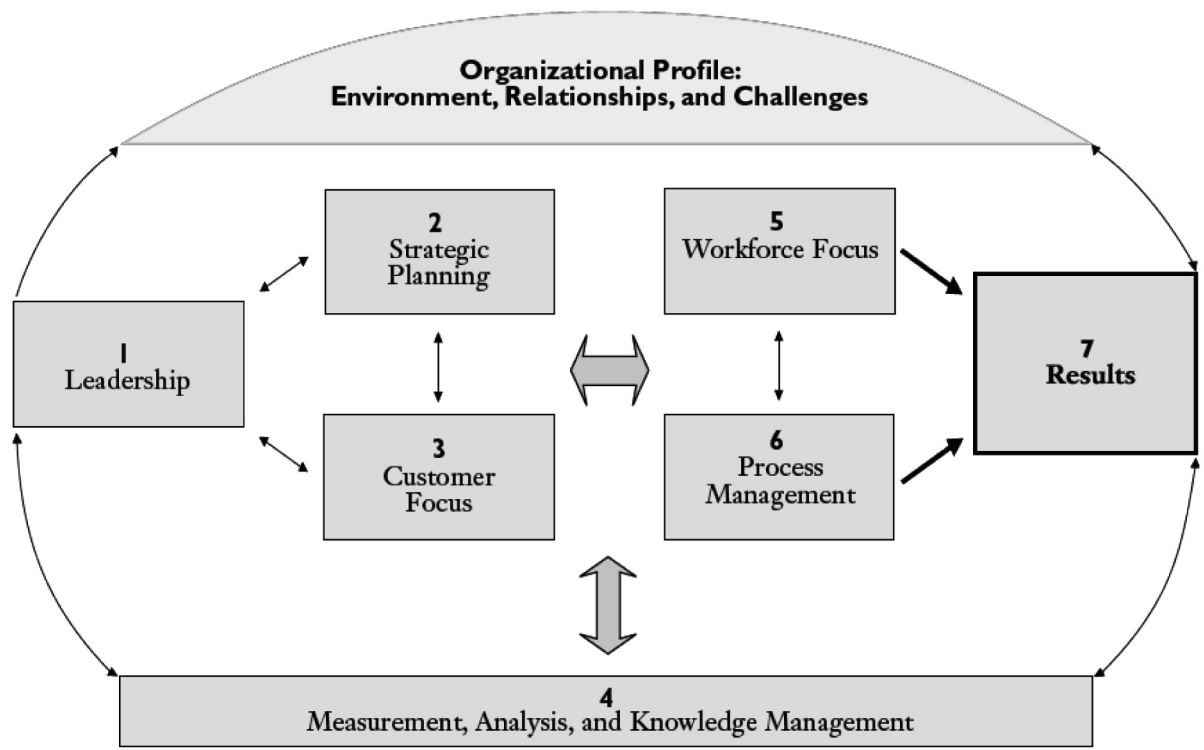
สารบัญ

หน้า

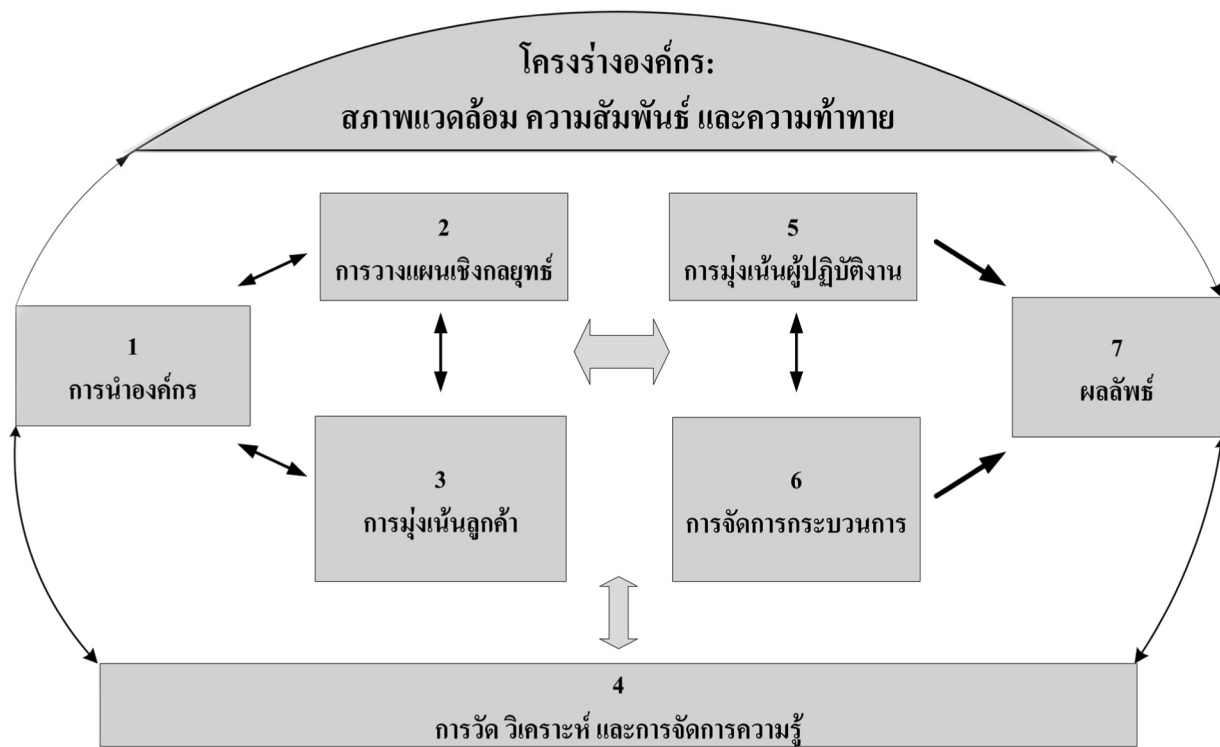
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	9
คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553	13
ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์การ	15
บทนำ : โครงสร้างองค์การ	15
หมวด 1. การนำองค์การ	25
หมวด 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	35
หมวด 3. การมุ่งเน้นลูกค้า	47
หมวด 4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	59
หมวด 5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	67
หมวด 6. การจัดการกระบวนการ	77
หมวด 7. ผลลัพธ์	85
แบบประเมินตนเอง	99
แนวทางการตอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	101
คำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อ	117
คำนิยามหลักและแนวคิด	181
คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	201
อภิธานศัพท์	207
ระบบการให้คะแนน	255
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	263
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	265

Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework
A Systems Perspective



กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
มุมมองเชิงระบบ



EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE FRAMEWORK

The requirements of the Education Criteria for Performance Excellence are embodied in seven Categories, as follows:

- 1 Leadership
- 2 Strategic Planning
- 3 Customer Focus
- 4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management
- 5 Workforce Focus
- 6 Process Management
- 7 Results

Organizational Profile

Your Organizational Profile (top of figure) sets the context for the way your organization operates. Your environment, key working relationships, and strategic challenges and advantages serve as an overarching guide for your organizational performance management system.

System Operations

The system operations are composed of the six Baldrige Categories in the center of the figure that define your operations and the results you achieve.

Leadership (Category 1), Strategic Planning (Category 2), and Customer Focus (Category 3) represent the leadership triad. These Categories are placed together to emphasize the importance of a leadership focus on students, stakeholders, and strategy. Senior leaders set your organizational direction and seek future opportunities for your organization.

Workforce Focus (Category 5), Process Management (Category 6), and Results (Category 7) represent the results triad. Your organization's workforce and key processes accomplish the work of the organization that yields your overall performance results.

All actions point toward Results—a composite of student, stakeholder, market and financial, budgetary, and internal operational performance results, including workforce, leadership, governance, and societal responsibility results.

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

หมวด 1	การนำองค์กร
หมวด 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์
หมวด 3	การมุ่งเน้นลูกค้า
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
หมวด 5	การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ
หมวด 7	ผลลัพธ์

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นการบ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อม การดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ระบบการปฏิบัติการ

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆเหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จ และนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กร

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาดงบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์กร โดยรวมถึง ผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์กร ธรรมชาติ และความรับผิดชอบต่อสังคม

The horizontal arrow in the center of the framework links the leadership triad to the results triad, a linkage critical to organizational success. Furthermore, the arrow indicates the central relationship between Leadership (Category 1) and Results (Category 7). The two-headed arrows indicate the importance of feedback in an effective performance management system.

System Foundation

Measurement, Analysis, and Knowledge Management (Category 4) are critical to the effective management of your organization and to a fact-based, knowledge-driven system for improving performance. Measurement, analysis, and knowledge management serve as a foundation for the performance management system.

Criteria Structure

The seven Criteria Categories shown in the figure are subdivided into Items and Areas to Address.

Items

There are 18 Items, each focusing on a major requirement. Item titles and point values are given on page 3. The Item format is shown on page 31.

Areas to Address

Items consist of one or more Areas to Address (Areas). Organizations should address their responses to the specific requirements of these Areas.

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์การเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งการเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังชี้ถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์การ (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศรที่มีหัว 2 ข้างนั้น แสดงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ในภาพนี้ ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมด มี 18 หัวข้อแต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ

ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์การจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE—ITEM LISTING

Preface: Organizational Profile

P.1 Organizational Description

P.2 Organizational Situation

Categories and Items	Point Values
1 Leadership	120
1.1 Senior Leadership	70
1.2 Governance and Societal Responsibilities	50
2 Strategic Planning	85
2.1 Strategy Development	40
2.2 Strategy Deployment	45
3 Customer Focus	85
3.1 Customer Engagement	40
3.2 Voice of the Customer	45
4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90
4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology	45
5 Workforce Focus	85
5.1 Workforce Engagement	45
5.2 Workforce Environment	40
6 Process Management	85
6.1 Work Systems	35
6.2 Work Processes	50
7 Results	450
7.1 Student Learning Outcomes	100
7.2 Customer-Focused Outcomes	70
7.3 Budgetary, Financial, and Market Outcomes	70
7.4 Workforce-Focused Outcomes	70
7.5 Process Effectiveness Outcomes	70
7.6 Leadership Outcomes	70
TOTAL POINTS	1,000

คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553

บทนำ : โครงร่างองค์กร

- ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร
- ส่วนที่ 2 ความท้าทายต่อองค์กร

หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	คะแนน
หมวด 1 การนำองค์กร	120
หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
หัวข้อ 1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	85
หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	45
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	85
หัวข้อ 3.1 ความผูกพันของลูกค้า	40
หัวข้อ 3.2 เสียงของลูกค้า	45
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90
หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	45
หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	85
หัวข้อ 5.1 ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน	45
หัวข้อ 5.2 สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน	40
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	85
หัวข้อ 6.1 ระบบงาน	35
หัวข้อ 6.2 กระบวนการทำงาน	50
หมวด 7 ผลลัพธ์	450
หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน	100
หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด	70
หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	70
หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร	70
หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	70
คะแนนรวม	1,000

EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE

The Importance of Beginning With Your Organizational Profile

Your Organizational Profile is critically important because

- it is the most appropriate starting point for self-assessment and for writing an application;
- it helps you identify potential gaps in key information and focus on key performance requirements and results;
- it is used by the Examiners and Judges in application review, including the site visit, to understand your organization and what you consider important (you will be assessed using the Criteria requirements in relation to your organization's environment, relationships, influences, and challenges, as presented in your Organizational Profile); and
- it also may be used by itself for an initial self-assessment. If you identify topics for which conflicting, little, or no information is available, it is possible that the Organizational Profile can serve as your complete assessment, and you can use these topics for action planning.

Preface: Organizational Profile

The *Organizational Profile* is a snapshot of your organization, the KEY HOW you operate, and the KEY challenges you face.

P.1 Organizational Description: What are your key organizational characteristics?

Describe your organization's operating environment and your KEY relationships with students, STAKEHOLDERS, suppliers, and PARTNERS.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Organizational Environment

- (1) What are your organization's main EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES? What are the delivery mechanisms used to provide your EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES?
- (2) What are the KEY characteristics of your organizational culture? What are your stated PURPOSE, VISION, VALUES, and MISSION? What are your organization's CORE COMPETENCIES and their relationship to your MISSION?
- (3) What is your WORKFORCE profile? What are your WORKFORCE groups and SEGMENTS? What are their education levels? What are the KEY factors that motivate them to engage in accomplishing your MISSION? What are your organization's WORKFORCE and job DIVERSITY, organized bargaining units, KEY benefits, and special health and safety requirements?

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินสถาบันด้วยตนเอง และช่วยในการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ
- ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่ขาดหายไป โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการหลักตลอดจนผลลัพธ์
- ผู้ประเมินคุณภาพใช้โครงสร้างองค์การนี้ในการตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ รวมถึงการเข้าเยี่ยมชมสถาบัน เพื่อความเข้าใจในสถาบันและสิ่งที่สถาบันเห็นว่ามี ความสำคัญ (จะประเมินตามข้อกำหนดของเกณฑ์โดยสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์การ ความสัมพันธ์ระดับองค์การ อิทธิพลและความท้าทายตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ)
- โครงสร้างองค์การอาจนำมาใช้เพื่อการประเมินตนเองในเบื้องต้น หากสถาบันพบว่าหัวข้อใด มีความขัดแย้งกัน มีข้อมูลน้อยหรือไม่มีเลย สถาบันอาจพิจารณาที่จะใช้โครงสร้างองค์การ ในการประเมินอย่างเต็มรูปแบบต่อไป และยังสามารถใช้หัวข้อเหล่านี้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถาบันได้

บทนำ : โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ คือ การสรุปภาพรวมของสถาบัน สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีดำเนินการ ตลอดจนความท้าทายที่สำคัญซึ่งสถาบันเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันของท่านคืออะไร

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมของสถาบันและความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออื่น ๆ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) สถาบันมีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง สถาบันใช้วิธีการอะไรในการจัดหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ
- (2) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การคืออะไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจที่ระบุไว้ของสถาบันคืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน
- (3) ลักษณะโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานคืออะไร แบ่งเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ปัจจัยหลักที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบันคืออะไร ผู้ปฏิบัติงานและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร มีกลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับสถาบันหรือไม่ สวัสดิการที่สำคัญ และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยภายในสถาบันเป็นเช่นใด

- (4) What are your major facilities, technologies, and equipment?
- (5) What is the regulatory environment under which your organization operates? What are the mandated federal, state, and local standards, curricula, programs, and assessments; applicable occupational health and safety regulations; accreditation requirements; administrator and teacher certification requirements; and environmental and financial regulations? What are your district boundaries and service offering restrictions, as appropriate?

b. Organizational Relationships

- (1) What are your organizational structure and GOVERNANCE system? What are the reporting relationships between your GOVERNANCE board/policymaking body and your SENIOR LEADERS, as appropriate?
- (2) What are your KEY market SEGMENTS, student SEGMENTS, and STAKEHOLDER groups, as appropriate? What are their KEY requirements and expectations for your PROGRAMS, OFFERINGS, student and STAKEHOLDER support SERVICES and operations? What are the differences in these requirements and expectations among market SEGMENTS, student groups, and STAKEHOLDER groups?
- (3) What are your KEY types of suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS? What role do these suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS play in your WORK SYSTEMS and in the delivery of your EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, and student and STAKEHOLDER support SERVICES? What are your KEY mechanisms for communicating and managing relationships with suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS? What role, if any, do these groups play in your organizational INNOVATION PROCESSES? What are your KEY requirements for your suppliers?

Notes:

- N1. The term “organization” refers to the unit being assessed. The unit might be a school, a school district, a postsecondary organization, or a major academic unit within a college or university.
- N2. “Education” should be interpreted broadly. “Educational programs, offerings, and services” (P.1a[1]) may include courses (credit and noncredit), research, outreach, cooperative projects and programs, and supplemental educational services. Mechanisms for delivery of educational programs and offerings to your students and stakeholders might be direct or through partners or collaborators. Coordination of design and delivery processes should

- (4) สถาบันมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) สถาบันดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับอะไรบ้าง มาตรฐานของท้องถิ่น จังหวัด และประเทศ ตลอดจนหลักสูตร แผนการศึกษา และการวัดผลที่บังคับใช้มีอะไรบ้าง ทั้งนี้ รวมถึงกฎระเบียบเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ข้อกำหนดด้านการรับรองวิทยฐานะ เงื่อนไขด้านการประกอบวิชาชีพครูและผู้บริหาร ระเบียบการเงินและสภาพแวดล้อม ขอบเขตของชุมชนที่รับผิดชอบ และข้อจำกัดการให้บริการของสถาบัน คืออะไร (*)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (1) โครงสร้างและระบบบริหารของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างคณะกรรมการบริหารสถาบันและผู้นำระดับสูงมีลักษณะเช่นใด (*)
- (2) ส่วนตลาด ประเภทผู้เรียน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของสถาบันคืออะไร (*) กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อการทำงานของสถาบัน ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างไร
- (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญคือใครบ้าง มีบทบาทอะไรในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารและจัดการด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ส่งมอบ ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทอะไรในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน และสถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญอะไรสำหรับผู้ส่งมอบ

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1 : คำว่า “องค์การ/สถาบัน” ซึ่งปรากฏในเกณฑ์ คุณภาพการศึกษา หมายถึง หน่วยงานซึ่งกำลังได้รับการตรวจประเมิน หน่วยงานดังกล่าวอาจเป็นสถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานหลักทางการศึกษาภายในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ 2 : คำว่า “การจัดการศึกษา” ควรจะมีการแปลความหมายกว้าง “หลักสูตร บริการส่งเสริมการศึกษา และบริการอื่น ๆ” [ข้อ 1.ก.(1)] อาจหมายรวมถึงหลักสูตรต่างๆ (ทั้งที่มีการนับหน่วยกิตและไม่นับหน่วยกิต) การวิจัย การจัดกิจกรรมส่งเสริมงานสถาบัน โครงการความร่วมมือต่างๆ และการให้บริการเสริมทางการศึกษา กลไกการจัดหลักสูตร และบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สถาบันจัดให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจเป็นการจัดให้โดยตรง หรือจัดให้โดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้แทนจากหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการออกแบบและดำเนินงาน หรือผู้ซึ่งผลการดำเนินการจะกระทบต่อผลลัพธ์ด้านการศึกษาโดยรวม ควรเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษา กลุ่มเหล่านี้รวมถึงคณาจารย์

involve representatives of all work units and individuals who take part in delivery and whose performance affects overall education outcomes. This might include groups such as faculty in feeder and receiving programs; academic staff members; faculty from different departments, disciplines, or levels; and social service, advising, or counseling staff members.

- N3. “Core competencies” (P.1a[2]) refers to your organization’s areas of greatest expertise. Your organization’s core competencies are those strategically important capabilities that are central to fulfilling your mission or provide an advantage in your education. Core competencies frequently are challenging for competitors or suppliers and partners to imitate and provide a sustainable competitive advantage.
- N4. The terms “suppliers” and “partners” refer to providers of student services such as social services, before-/after-school day care, external bookstores, and transportation; partners such as future employers of students; and suppliers of goods for operations such as computing, photocopying, and grounds maintenance.
- N5. Workforce groups and segments (including organized bargaining units) (P.1a[3]) might be based on the type of employment or contract reporting relationship, location, work environment, family-friendly policies, or other factors.
- N6. Many education organizations rely heavily on volunteers to accomplish their work. These organizations should include volunteers in their discussion of their workforce (P.1a[3]).
- N7. For some education organizations, governance and reporting relationships (P.1b[1]) might include relationships with foundation or other funding sources.
- N8. Student segments and stakeholder groups (P.1b[2]) might be based on common expectations, behaviors, preferences, or profiles. Within a group, there may be segments based on differences and commonalities within the group. Your markets might be subdivided into market segments based on educational programs, offerings, services, or features; geography; volume; or other factors that your organization uses to define related market characteristics.
- N9. Student segment, stakeholder group, and market segment requirements (P.1b[2]) might include special accommodation, customized curricula, safety, security, reduced class size, multilingual services, customized degree requirements, student advising, dropout recovery programs, administrative cost reductions, and electronic communication. Stakeholder group requirements might include socially responsible behavior and community service.

ในหลักสูตรที่ส่งผู้เรียนมาเข้าเรียนหรือรับไปศึกษาต่อ บุคลากรด้านการศึกษา คณาจารย์จากต่างภาควิชาและสาขาวิชาซีพีหรือระดับ และการบริการทางสังคม หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ

- หมายเหตุ 3 : คำว่า “**สมรรถนะหลัก**” [ข้อ 1.ก.(2)] หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจและสร้างรายได้เปรียบในการจัดการศึกษาของสถาบัน สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรนี้จะสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
- หมายเหตุ 4 : คำว่า “**ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ**” ซึ่งปรากฏในเกณฑ์คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผู้จัดหาบริการต่างๆ สำหรับผู้เรียน เช่น การบริการทางสังคม สถานดูแลเด็กก่อนและหลังเวลาเรียน ร้านจำหน่ายหนังสือภายนอกสถานศึกษา รถรับส่ง และคู่ความร่วมมือ เช่น ผู้จ้างงานในอนาคตของผู้เรียน ตลอดจนผู้ส่งมอบสินค้าสำหรับการดำเนินการ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และการซ่อมบำรุงต่างๆ
- หมายเหตุ 5 : กลุ่มและประเภทของผู้ปฏิบัติงาน (รวมถึงสถาบันที่ทำหน้าที่ต่อรอง) [ข้อ 1.ก.(3)] อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้าง สายการบังคับบัญชาตามที่ปรากฏในสัญญาว่าจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายส่งเสริมความเป็นครอบครัว หรือปัจจัยอื่นๆ
- หมายเหตุ 6 : บางสถาบันใช้อาสาสมัครจำนวนมากในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเมื่อกกล่าวถึงผู้ปฏิบัติงานควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ไว้ด้วย [ข้อ 1.ก.(3)]
- หมายเหตุ 7 : ในบางสถาบัน ความสัมพันธ์ของระบบธรรมชาติ และระบบการรายงาน อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับมูลนิธิหรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ [ข้อ 1.ข.(1)]
- หมายเหตุ 8 : ประเภทผู้เรียน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [ข้อ 1.ข.(2)] อาจจัดแบ่งตามปัจจัยร่วมของความคาดหวัง พฤติกรรม ความชอบ หรือลักษณะของกลุ่ม อาจมีการจำแนกเป็นกลุ่มย่อยลงไปอีกตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่มเดียวกัน ตลาดของสถาบันอาจแบ่งย่อยเป็นส่วนตลาดตามหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา หรือ คุณลักษณะ สภาพภูมิศาสตร์ ปริมาณ หรือปัจจัยอื่นๆ ซึ่งสถาบันใช้กำหนดลักษณะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- หมายเหตุ 9 : ความต้องการตามประเภทผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [ข้อ 1.ข.(2)] อาจรวมถึงเรื่องที่พักพิเศษ หลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะกับความต้องการ ความปลอดภัยและระบบรักษาความปลอดภัย ขนาดชั้นเรียนที่เล็กลง การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับปริญญาที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เรียน หลักสูตรเสริมพิเศษสำหรับผู้เรียนที่กลับมาเรียนภายหลังการลาออกกลางคัน การบริการเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการศึกษา/การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการชุมชน

N10. Communication mechanisms (P.1b[3]) should be two-way and in understandable language, and they might be in person, via e-mail, Web-based, or by telephone. For many organizations, these mechanisms may change as student, stakeholder, and education community requirements change.

For additional description of this Item, see page 116.

Frequently, several questions are grouped under one number (e.g., P.1a[3]). These questions are related and do not require separate responses. These multiple questions serve as a guide in understanding the full meaning of the information being requested.

The Items in the Baldrige Education Criteria are divided into three groups: the Preface, which defines your organizational environment; Categories 1–6, which define your organization's Processes; and Category 7, which contains your Results for your organization's processes.

Item notes serve three purposes: (1) to clarify terms or requirements presented in an Item, (2) to give instructions and examples for responding to the Item requirements, and (3) to indicate key linkages to other Items. In all cases, the intent is to help you respond to the Item requirements.

P.2 Organizational Situation: What is your organization's strategic situation?

Describe your organization's competitive environment, your and your system for KEY STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES, PERFORMANCE improvement.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Competitive Environment

(1) What is your competitive position? What are your relative size and growth in your education sector or your markets served? What are the numbers and types of competitors and KEY COLLABORATORS for your organization?

(2) What are the principal factors that determine your success relative to your competitors and comparable organizations delivering similar services? What are any KEY changes taking place that affect your competitive situation, including opportunities for INNOVATION and collaboration, as appropriate?

(3) What are your KEY available sources of comparative and competitive data from within the academic community? What are your KEY available sources of comparative data from outside the academic community? What limitations, if any, are there in your ability to obtain these data?

b. Strategic Context

What are your KEY education and LEARNING, operational, human resource, and community-related STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES? What are your KEY STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES associated with organizational SUSTAINABILITY?

หมายเหตุ 10 : กลไกการสื่อสาร [ข้อ 1.ข.(3)] ควรเป็นการสื่อสารสองทางในภาษาที่เข้าใจได้ และอาจกระทำในลักษณะการติดต่อโดยบุคคล จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เว็บไซต์ (Web-based) หรือ โดยทางโทรศัพท์ในหลายสถาบันกลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนวิชาการ

โปรดดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 117

ในหัวข้อหนึ่ง ๆ อาจประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม [เช่น ข้อ 1.ก.(3)] เนื่องจากคำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน สถาบันจึงไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามเหล่านี้เป็นแนวทางเพื่อช่วยให้สถาบันมีความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่เกี่ยวข้องคุณภาพการศึกษาต้องการคำตอบอย่างแท้จริง

หัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์นี้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บทนำ ซึ่งให้อธิบายสภาพแวดล้อมของสถาบัน หมวด 1 – 6 ซึ่งให้อธิบายกระบวนการต่างๆ ของสถาบัน และหมวด 7 ซึ่งให้แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่างๆ ของสถาบัน

หมายเหตุ ในเกณฑ์นี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

- (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
- (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบคำถามในแต่ละหัวข้อ
- (3) ระบุความเชื่อมโยงหลักกับหัวข้ออื่นๆ

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของหมายเหตุ คือ ช่วยให้สถาบันสามารถตอบคำถามในหัวข้อต่างๆ ได้

2. สภาวะการณ์ขององค์กร : สภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน โดยตอบคำถามต่อไปนี้:

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- (1) สถาบันอยู่ในลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบันเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษาหรือตลาดการศึกษา จำนวนและประเภทของคู่แข่งและคู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญเป็นอย่างไร
- (2) อะไรคือปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับความสำเร็จของคู่แข่ง และสถาบันซึ่งให้บริการในลักษณะเดียวกัน อะไรคือการเปลี่ยนแปลงหลักที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพ การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ (*)
- (3) แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสำหรับกระบวนการที่คล้ายคลึงกันภายนอกชุมชนวิชาการคืออะไร และมีข้อจำกัดอะไรบ้าง ในการรวบรวมข้อมูลเหล่านั้น (*)

ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านการศึกษา และการเรียนรู้ด้านการปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านชุมชนของสถาบันคืออะไร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของสถาบันคืออะไร

c. PERFORMANCE Improvement System

What are the KEY elements of your PERFORMANCE improvement system, including your evaluation, organizational LEARNING, and INNOVATION PROCESSES?

Notes:

- N1. Principal factors (P.2a[2]) might include differentiators such as your academic program leadership, student-to-faculty ratio, student and stakeholder satisfaction, recruitment and retention of faculty and staff, geographic proximity, reputation, and program options.
- N2. Strategic challenges and advantages (P.2b) might relate to technology; educational programs, offerings, and services; your operations; your student and stakeholder support; your education subsector; globalization; the value added by your community stakeholders, partners, and collaborators; and people.
- N3. Performance improvement (P.2c) is an assessment dimension used in the Scoring System to evaluate the maturity of organizational approaches and deployment (see pages 254–264). This question is intended to help you and the Baldrige Examiners set an overall context for your approach to performance improvement. Approaches to performance improvement that are compatible with the systems approach provided by the Baldrige framework might include implementing Plan-Do-Study-Act improvement cycles; completing accreditation self-studies; applying nationally validated systems to improve teaching performance; performing independent institutional, departmental, or program assessments; and using other process improvement and innovation tools. A growing number of organizations have implemented specific processes for meeting goals in program, offering, and service innovation.
- N4. Education organizations exist in a competitive environment; aside from the direct competition for students, they often must compete with other organizations to secure financial and human resources. This competition may involve other education organizations, as in the competition for grant funding or the opportunity to provide supplemental services. In the case of public education organizations, competition may involve other public agencies or departments, as in the competition for scarce budget resources.

For additional description of this Item, see page 118-120.

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการประเมินผล การเรียนรู้ระดับองค์กร และกระบวนการสร้างนวัตกรรมของสถาบันมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ปัจจัยหลัก [ข้อ 2.ก.(2)] อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้มีความแตกต่าง เช่น ความเป็นผู้นำ ด้านหลักสูตร การบริการ อัตราส่วนผู้เรียนต่อคณาจารย์ ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสรรหาและรักษาคณาจารย์และบุคลากร ทำเลที่ตั้งที่ใกล้ผู้เรียน ชื่อเสียง และมีหลักสูตรให้เลือก

หมายเหตุ 2 : ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ [ข้อ 2.ข.] อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ การปฏิบัติงานของสถาบัน การสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งส่วนภายใต้กลุ่มการศึกษา โลกาภิวัตน์ การสร้างคุณค่าเพิ่มโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน ประชาชน รวมทั้งความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

หมายเหตุ 3 : การปรับปรุงผลการดำเนินการ [ข้อ 2.ค.] เป็นมิติการประเมินสถาบันตามระบบการให้คะแนน เพื่อประเมินความสมบูรณ์ของแนวทาง และวิธีการนำไปปฏิบัติ (หน้า 255 ถึง 265) คำถามนี้ช่วยให้สถาบันและผู้ประเมินคุณภาพกำหนดบริบทในภาพรวมของแนวทางที่ใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการซึ่งตรงกับแนวทางที่เป็นระบบตามกรอบของเกณฑ์นี้ อาจรวมถึง

- การใช้วงจรการปรับปรุง – P (วางแผน) – D (ปฏิบัติ) – S (ศึกษาตรวจสอบ) – A (ปรับปรุงพัฒนา)
 - การจัดทำรายงานประเมินตนเองเพื่อการรับรองคุณภาพ
 - การสมัครเข้าสู่ระบบการรับรองระดับชาติเพื่อปรับปรุงการสอน
 - การดำเนินการประเมินอย่างอิสระในระดับสถาบัน ภาควิชา หรือหลักสูตร
 - การใช้เครื่องมือปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมต่างๆ
- มีจำนวนสถาบันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ที่ได้ใช้กระบวนการเฉพาะต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการสร้างนวัตกรรมของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

หมายเหตุ 4 : สถาบันการศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน นอกเหนือจากด้านการรับผู้เรียนแล้วยังต้องมีการแข่งขันกับสถาบันอื่นๆ เพื่อทำให้เกิดความมั่นคงด้านการเงินและทรัพยากรบุคคล การแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบันการศึกษาด้วยกัน เพื่อให้ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุน หรือโอกาสที่จะให้บริการเสริมด้านอื่นๆ ในกรณีสถาบันการศึกษาภาครัฐ อาจเป็นการแข่งขันกับองค์กรภาครัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ ภายใต้งบประมาณที่จำกัด

โปรดดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 119 - 121

1 Leadership (120 pts.)

The *Leadership* Category examines HOW your organization’s SENIOR LEADERS’ personal actions guide and sustain your organization. Also examined are your organization’s GOVERNANCE system and HOW your organization fulfills its legal, ethical, and societal responsibilities and supports its KEY communities.

1.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead? (70 pts.)

Describe HOW SENIOR LEADERS’ actions guide and sustain your organization. Describe HOW SENIOR LEADERS communicate with your WORKFORCE and encourage HIGH PERFORMANCE.

Within your response, include answers to the following questions:

a. **VISION, VALUES, and MISSION**

- (1) HOW do SENIOR LEADERS set organizational VISION and VALUES? HOW do SENIOR LEADERS DEPLOY your organization’s VISION and VALUES through your LEADERSHIP SYSTEM, to the WORKFORCE, to KEY suppliers and PARTNERS, and to students and STAKEHOLDERS, as appropriate? HOW do SENIOR LEADERS’ personal actions reflect a commitment to the organization’s VALUES?
- (2) HOW do SENIOR LEADERS personally promote an organizational environment that fosters, requires, and results in legal and ETHICAL BEHAVIOR?
- (3) HOW do SENIOR LEADERS create a SUSTAINABLE organization? HOW do they create an environment for organizational PERFORMANCE improvement, the accomplishment of your MISSION and STRATEGIC OBJECTIVES, INNOVATION, competitive or role-model PERFORMANCE leadership, and organizational agility? HOW do they create an environment for organizational and WORKFORCE LEARNING? HOW do they develop and enhance their personal leadership skills? HOW do they participate in organizational LEARNING, in succession planning, and in the development of future organizational leaders?

b. **Communication and Organizational PERFORMANCE**

- (1) HOW do SENIOR LEADERS communicate with and engage the entire WORKFORCE? HOW do SENIOR LEADERS encourage frank, two-way communication throughout the organization? HOW do SENIOR LEADERS communicate KEY decisions? HOW do they take an active role in reward and recognition programs to reinforce HIGH PERFORMANCE and a focus on the organization, as well as on students and STAKEHOLDERS?

หมวด 1. การนำองค์กร (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำโดยผู้นำระดับสูงของสถาบันได้ชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร รวมถึงตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน)

ให้อธิบายถึงกระทำโดยผู้นำระดับสูงในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมดังกล่าวผ่านระบบการนำสถาบันไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อให้นำไปปฏิบัติ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในสถาบันเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผล ให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- (3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้สถาบันมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวของสถาบัน และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสถาบันอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล ผู้นำระดับสูงพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขาอย่างไร นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบันอย่างไร

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานทั้งสถาบัน การส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งสถาบัน การสื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ การมีบทบาทในเชิงรุกในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับสถาบัน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) HOW do SENIOR LEADERS create a focus on action to accomplish the organization’s objectives, improve PERFORMANCE, and attain its VISION? What PERFORMANCE MEASURES do SENIOR LEADERS regularly review to identify needed actions? HOW do SENIOR LEADERS include a focus on creating and balancing VALUE for students and other STAKEHOLDERS in their organizational PERFORMANCE expectations?

Notes:

- N1. Organizational vision (1.1a[1]) should set the context for strategic objectives and action plans, which are described in Items 2.1 and 2.2.
- N2. A sustainable organization (1.1a[3]) is capable of addressing current organizational needs and possesses the agility and strategic management to prepare successfully for its future organizational and market environment. In this context, the concept of innovation includes both technological and organizational innovation to succeed in the future. A sustainable organization also ensures a safe and secure environment for the workforce and other key stakeholders. An organization’s contributions to environmental, social, and economic systems beyond those of its workforce and immediate stakeholders are considered in its societal responsibilities (Item 1.2).
- N3. A focus on action (1.1b[2]) considers the strategy, the workforce, the work systems, and the hard assets of your organization. It includes both innovation and ongoing improvements for student learning that may be achieved through such actions as implementing major education initiatives, integrating new technology, refining teaching methods or the curriculum design and development process, or incorporating faculty and staff training and development initiatives. It also includes the actions to accomplish your organization’s strategic objectives.
- N4. Your organizational performance results should be reported in Items 7.1–7.6.
- N5. For those organizations that rely on volunteers to accomplish their work, responses to 1.1b(1) also should discuss your efforts to communicate with and engage the volunteer workforce.

For additional description of this Item, see pages 122.

- (2) **ผู้นำระดับสูง**ดำเนินการอย่างไร ในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังที่ทำให้สถาบันปรับปรุง**ผลการดำเนินการ** บรรลุวัตถุประสงค์และ**วิสัยทัศน์**ของสถาบัน **ผู้นำระดับสูง**ทบทวน**ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ**อะไรบ้างเป็นประจำ เพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำ ในการตั้งความคาดหวังต่อ**ผลการดำเนินการ** **ผู้นำระดับสูง**ดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้าง**คุณค่า**และทำให้เกิดความสมดุลของ**คุณค่า**ที่ให้กับผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**มาพิจารณา

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : วิสัยทัศน์ของสถาบัน [ข้อ 1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 2 : องค์กรที่มีความยั่งยืน [ข้อ 1.1ก.(3)] หมายถึง องค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการกลยุทธ์ ที่ช่วยให้องค์กรพร้อมรับสภาพแวดล้อมและตลาดในอนาคต ในกรณีนี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรด้วย นอกจากนี้องค์กรที่มีความยั่งยืน จะต้องมีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การให้การสนับสนุนต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม นอกเหนือจากที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม (หมวด 1.2).

หมายเหตุ 3 : การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ [ข้อ 1.1ข.(2)] นั้น ให้คำนึงถึงกลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติงาน ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (เช่น ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และเงินสด เป็นต้น) รวมถึงนวัตกรรม และการปรับปรุงที่กำลังดำเนินการอยู่ซึ่งส่งผลถึงการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การริเริ่ม วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการศึกษา การนำเทคโนโลยีใหม่มาบูรณาการ การปรับปรุงวิธีการสอนหรือ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งโครงการพัฒนาฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร นอกจากนี้การมุ่งเน้นการปฏิบัติการยังรวมถึงการดำเนินการอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันด้วย

หมายเหตุ 4: ควรมีการรายงาน ผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบัน ในหัวข้อ 7.1 - 7.6

หมายเหตุ 5: สำหรับสถาบันที่จำเป็นต้องใช้อาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น การตอบคำถามข้อ 1.1ข.(1) นั้นควรจะต้องกล่าวถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

โปรดดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 123

1.2 Governance and Societal Responsibilities: How do you govern and fulfill your societal responsibilities? (50 pts.)

Describe your organization’s GOVERNANCE system and APPROACH to leadership improvement. your organization assures legal and Describe HOW ETHICAL BEHAVIOR, fulfills its societal responsibilities, and supports its KEY communities.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Organizational GOVERNANCE

- (1) HOW does your organization review and achieve the following KEY aspects of your GOVERNANCE system?
 - accountability for management’s actions
 - fiscal accountability
 - transparency in operations and selection of and disclosure policies for board/policymaking body members, as appropriate GOVERNANCE
 - independence in internal and external audits
 - protection of STAKEHOLDER and stockholder interests, as appropriate

- (2) HOW do you evaluate the PERFORMANCE of your SENIOR LEADERS, including the head of your organization? HOW do you evaluate the PERFORMANCE of members of your GOVERNANCE board/policymaking body, as appropriate? HOW do SENIOR LEADERS and your GOVERNANCE board/policymaking body use these PERFORMANCE reviews to further their development and to improve both their personal leadership and that of your board and EFFECTIVENESS LEADERSHIP SYSTEM, as appropriate?

b. Legal and ETHICAL BEHAVIOR

- (1) HOW do you address any adverse impacts on society of your programs, offerings, services, and operations? HOW do you anticipate public concerns with current and future programs, offerings, services, and operations? HOW do you prepare for these concerns in a proactive manner, including conserving natural resources and using EFFECTIVE supplier management PROCESSES, as appropriate? What are your compliance KEY PROCESSES, MEASURES, and GOALS for achieving and surpassing regulatory, safety, accreditation, and legal requirements, as appropriate? What are your KEY PROCESSES, MEASURES, and GOALS for addressing risks associated with your programs, offerings, services, and operations?

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม : สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

ให้อธิบายถึงระบบธรรมาภิบาลและแนวทางการปรับปรุงระบบการนำ อธิบายวิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ระบบธรรมาภิบาลขององค์กร

- (1) สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการทบทวนและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบธรรมาภิบาล
 - ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร
 - ความรับผิดชอบด้านการเงิน
 - ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหาคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลของสถาบัน (*)
 - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)
- (2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน (*) ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน ใช้ผลการประเมินผลการดำเนินงานข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเป็นรายบุคคล ของคณะกรรมการและระบบการนำองค์กรอย่างไร (*)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

- (1) สถาบันดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถาบัน มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ตลอดจนการดำเนินการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีการดำเนินการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิผล (*)

สถาบันมีกระบวนการ ทั่ววัด และเป้าประสงค์หลักอะไรบ้าง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบ

- (2) HOW does your organization promote and assure ETHICAL BEHAVIOR in all your interactions? What are your KEY PROCESSES and MEASURES or INDICATORS for enabling and monitoring ETHICAL BEHAVIOR in your GOVERNANCE structure, throughout your organization, and in interactions with students, STAKEHOLDERS, suppliers, and PARTNERS? HOW do you monitor and respond to breaches of ETHICAL BEHAVIOR?

c. Societal Responsibilities and Support of KEY Communities

- (1) HOW do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations? HOW do you consider the well-being of environmental, social, and economic systems to which your organization does or may contribute?
- (2) HOW does your organization actively support and strengthen your KEY communities? What are your KEY communities? HOW do you identify these communities and determine areas for organizational involvement, including areas related to your CORE COMPETENCIES? HOW do your SENIOR LEADERS, in concert with your WORKFORCE, contribute to improving these communities?

Notes:

- N1. Societal responsibilities in areas critical to your organization’s ongoing market success also should be addressed in Strategy Development (Item 2.1) and in Process Management (Category 6). Key results, such as results of regulatory, safety, accreditation, and legal compliance (including the results of mandated financial audits); reductions in environmental impacts through use of “green” technology, resource-conserving activities, or other means; or improvements in social impacts through organizational community involvement activities, should be reported as Leadership Outcomes (Item 7.6).

ข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมีกระบวนการ ทั้ววัด และ เป้าประสงค์หลักอะไร ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตร บริการ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถาบัน

- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของ สถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม สถาบันใช้กระบวนการหลัก และทั้ววัด หรือทั้วบ่งชี้ หลักอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาลและตลอดทั้วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์ กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อ จริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และ การปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร รวมถึงการสร้างควมสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ที่สถาบันดำเนินการอยู่หรืออาจให้การสนับสนุนได้
- (2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ อย่างจริงจัง ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชน ดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่ใช้ สมรรถนะหลักขององค์การ ผู้นำระดับสูงได้ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนา ชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1: ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้าน ตลาดในปัจจุบันของสถาบันไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (ข้อ 2.1) และการจัดการ กระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อ สังคม ควรประกอบด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและ กฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน (รวมถึงผลการตรวจสอบด้านการเงินตาม ข้อบังคับ) การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร หรือวิธีการอื่นๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมโดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและสถาบัน ควรรายงานเป็นผลลัพธ์ ของหมวดการนำองค์การ (ข้อ 7.6)

- N2. Transparency in operations of your governance board/policymaking body (1.2a[1]) should include your internal controls on governance processes. For organizations that serve as stewards of public funds, stewardship of those funds and transparency in operations are areas of emphasis.
- N3. Leadership performance evaluation (1.2a[2]) might be supported by peer reviews, formal performance management reviews, reviews by external advisory boards, and formal or informal workforce and other stakeholder feedback and surveys.
- N4. You should report in 1.2b(1), as appropriate, how you address the legal and regulatory requirements and standards that govern your fundraising activities.
- N5. Measures or indicators of ethical behavior (1.2b[2]) might include instances of ethical conduct breaches and responses, survey results on workforce perceptions of organizational ethics, ethics hotline use, implementation of institutional review board (IRB) principles in cases of research involving human and animal subjects, and results of ethics reviews and audits. They also might include evidence that policies, public disclosure of information, staff training, and monitoring systems are in place with respect to conflicts of interest, acceptable use of technology, use of active funds, or appropriate selection of vendors. Other measures or indicators might include the integrity of testing, workforce accreditation, and equal access to resources.
- N6. Areas of societal contributions and support of key communities appropriate for inclusion in 1.2c might include your efforts to strengthen local community services; community education; the environment, including collaborative activities to conserve the environment or natural resources; and practices of professional associations.
- N7. The health and safety of your workforce are not addressed in Item 1.2; you should address these workforce factors in Item 5.2.

For additional description of this Item, see page 124-126.

- หมายเหตุ 2 : กระบวนการควบคุมภายในของระบบธรรมาภิบาล ควรครอบคลุมเรื่องความโปร่งใสในการทำงานของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน [ข้อ 1.2ก.(1)] สำหรับสถาบันที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินการ
- หมายเหตุ 3 : การประเมินผลการดำเนินการของการนำสถาบัน [ข้อ 1.2ก.(2)] อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาจากภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
- หมายเหตุ 4 : ในข้อ 1.2ข.(1) (*) ควรอธิบายถึงวิธีการที่สถาบันดำเนินการตามกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ รวมทั้งมาตรฐานที่ใช้ในการกำกับกิจกรรมการระดมทุน
- หมายเหตุ 5 : ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม [ข้อ 1.2ข.(2)] อาจใช้ผลการรายงานกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรมและการจัดการต่อกรณีเหล่านั้น ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของสถาบัน การใช้โทรศัพท์สายด่วนเฉพาะสำหรับเรื่องจริยธรรม การมีคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนและสัตว์ทดลอง รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม นอกจากนี้อาจรวมถึงหลักฐานซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถาบันมีนโยบาย มีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ มีการพัฒนาบุคลากร และมีระบบการกำกับดูแล ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ เรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การบริหารเงินกองทุนที่ให้ผลประโยชน์สูง หรือการคัดเลือกผู้ส่งมอบอย่างเหมาะสม ตัววัดหรือตัวบ่งชี้อื่นๆ อาจรวมถึงความน่าเชื่อถือได้ของระบบการสอบ การรับรองวิทยฐานะของผู้ปฏิบัติงาน และความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร
- หมายเหตุ 6 : เรื่องการช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2ค. นั้น อาจรวมถึงการที่สถาบันทำเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้งานบริการของชุมชนที่มีอยู่แล้ว การศึกษาของชุมชน สภาพแวดล้อม รวมทั้งกิจกรรมร่วมมือในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม และการดำเนินการของสมาคมวิชาชีพต่างๆ
- หมายเหตุ 7 : หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขอนามัยและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน จึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.2

2 Strategic Planning (85 pts.)

The Strategic OBJECTIVES Planning Category examines HOW your organization develops STRATEGIC and ACTION PLANS. Also examined are HOW your chosen STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS are DEPLOYED and changed if circumstances require, and HOW progress is measured.

2.1 Strategy Development: How do you develop your strategy? (40 pts.)

Describe HOW your organization establishes its strategy to address its STRATEGIC CHALLENGES and leverage its STRATEGIC ADVANTAGES. Summarize your organization's KEY STRATEGIC OBJECTIVES and their related GOALS.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Strategy Development

- (1) PROCESS HOW does your organization conduct its strategic planning? What are the KEYPROCESS steps? Who are the KEY participants? HOW does your PROCESS identify potential blind spots? HOW do you determine your CORE COMPETENCIES, STRATEGIC CHALLENGES, and STRATEGIC ADVANTAGES (identified in your Organizational Profile)? What are your short- and longer-term planning time horizons? HOW are these time horizons set? HOW does your strategic planning PROCESS address these time horizons?
- (2) HOW do you ensure that strategic planning addresses the KEY factors listed below? HOW do you collect and analyze relevant data and information pertaining to these factors as part of your strategic planning PROCESS?
 - your organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats
 - early indications of risks or major shifts in technology; EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES; student and community demographics; markets; student and STAKEHOLDER preferences; competition; or the regulatory environment
 - long-term organizational SUSTAINABILITY, including needed CORE COMPETENCIES
 - your ability to execute the strategic plan

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (85 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบันอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (40 คะแนน)

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้ มาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถาบัน
 - สัญญาณบ่งชี้ที่เด่นชัด ถึงความเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ผู้เรียน ข้อมูลประชากรของผู้เรียนและชุมชน ตลาด ความนิยมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแข่งขัน หรือการบังคับใช้กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ
 - ความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาวรวมถึงสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร
 - ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

b. STRATEGIC OBJECTIVES

- (1) What are your KEY STRATEGIC OBJECTIVES and your timetable for accomplishing them? What are your most important GOALS for these STRATEGIC OBJECTIVES?

- (2) HOW do your STRATEGIC OBJECTIVES address your STRATEGIC CHALLENGES and STRATEGIC ADVANTAGES? HOW do your STRATEGIC OBJECTIVES address your opportunities for INNOVATION in EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, SERVICES, and operations and your business model? HOW do your STRATEGIC OBJECTIVES address current and future CORE COMPETENCIES? HOW do you ensure that your STRATEGIC OBJECTIVES balance short- and longer-term challenges and opportunities? HOW do you ensure that your STRATEGIC OBJECTIVES consider and balance the needs of all students and KEY STAKEHOLDERS?

Notes:

- N1. “Strategy development” refers to your organization’s approach (formal or informal) to preparing for the future. Strategy development might utilize various types of forecasts, projections, options, scenarios, knowledge (see 4.2a for relevant organizational knowledge), or other approaches to envisioning the future for purposes of decision making and resource allocation. Strategy development might involve participation by key suppliers, partners, students, and stakeholders.

- N2. The term “strategy” should be interpreted broadly. Strategy might be built around or lead to any or all of the following: addition or termination of services and programs; redirection of resources; modifications in instructional design; use of technology; changes in testing or adoption of standards; services to new, changing, and special student populations; new core competencies; geographic challenges; grants and endowments; research priorities; new partnerships and alliances; and new faculty and staff or volunteer relationships. It also might be directed toward meeting a new community or public need.

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันให้ความสำคัญต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันตอบสนองอย่างไร ต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในเรื่อง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านการดำเนินการและรูปแบบธุรกิจของสถาบัน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้พิจารณาถึงและทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : คำว่า “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางของสถาบัน (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ก สำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน) หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์ อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม

หมายเหตุ 2 : คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ ได้แก่

- การเพิ่มหรือลดบริการทางการศึกษาและ หลักสูตร
- การผันทรัพยากร
- การปรับปรุงวิธีการสอน
- การใช้เทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการทดสอบหรือการนำ มาตรฐาน ใหม่มาใช้
- การให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้เรียนกลุ่มใหม่ กลุ่มที่ กำลังเปลี่ยนแปลงและกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ
- สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร
- ความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์
- เงินอุดหนุนและเงินบริจาค

- N3. Your organization’s strengths, weaknesses, opportunities, and threats (2.1a[2]) should address all factors that are key to your organization’s future success, including the following, as appropriate: learning-centered education to ensure student achievement; your student and stakeholder requirements, expectations, and opportunities; your opportunities for innovation and role-model performance; your core competencies; your competitive environment and your performance relative to competitors and comparable organizations; education reform; technological and other key innovations or changes that might affect your educational programs and services and how you operate, as well as the rate of that innovation; your workforce and other resource needs; your ability to capitalize on diversity; your opportunities to redirect resources to higher-priority programs, offerings, services, or areas; financial, budgetary, societal, ethical, regulatory, technological, security, and other potential risks and opportunities; your ability to prevent and respond to emergencies, including natural or other disasters; changes in the local, national, or global economy; the requirements, strengths, and weaknesses of partners and suppliers; and other factors unique to your organization.
- N4. Your ability to execute the strategic plan (2.1a[2]) should address your ability to mobilize the necessary resources and knowledge. It also should address your organizational agility based on contingency plans, or if circumstances require, a shift in plans and rapid execution of new or changed plans.

- การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัย
- การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ทั้ง คณาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ของชุมชนหรือสังคม

หมายเหตุ 3 : จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของ
สถาบัน [ข้อ 2.1ก.(2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในอนาคตของสถาบัน รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (*) ได้แก่

- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนจะ ประสบความสำเร็จ
- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- โอกาสของสถาบันในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความสามารถของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
และองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
- การปฏิรูปการศึกษา
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ที่สำคัญ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจ
มีผลกระทบต่อหลักสูตร บริการทางการศึกษา และวิธีปฏิบัติกร รวมทั้งอัตราการสร้าง
นวัตกรรม
- ความต้องการด้านผู้ปฏิบัติงาน และทรัพยากรอื่น ๆ
- ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ โอกาสในการผันทรัพยากร
ที่มีอยู่ไปใช้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา
หรือด้านอื่นๆ ที่มี ความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน งบประมาณ สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ
เทคโนโลยี การรักษาความปลอดภัย และความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติ
ทางธรรมชาติและอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระดับโลก
- ความต้องการ จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบปัจจัยที่เป็นลักษณะ
เฉพาะของสถาบัน

หมายเหตุ 4: ความสามารถของสถาบันในการนำแผนไปปฏิบัติ [ข้อ 2.1ก.(2)] ควรจะเน้นถึง
ความสามารถของสถาบันในการนำความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นมาใช้ประโยชน์
ความคล่องตัวของสถาบันตามแผนฉุกเฉิน หรือกรณีสถานการณ์บังคับ และการนำ
แผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

- N5. Strategic objectives that address key challenges and advantages (2.1b[2]) might include rapid response, customization of educational offerings, partnerships, workforce capability and capacity, joint ventures, understanding a changing education market, rapid innovation, and information management. Responses to Item 2.1 should focus on your specific challenges and advantages—those most important to your students’ success and to strengthening your organization’s overall performance.
- N6. Item 2.1 addresses your overall organizational strategy, which might include changes in educational programs, offerings, and services, and in customer engagement processes. However, the Item does not address educational program or service design, or customer engagement strategies; you should address these factors in Items 3.1 and 6.1, as appropriate.

For additional description of this Item, see pages 130 - 132.

2.2 Strategy Deployment: How do you deploy your strategy? (45 pts.)

Describe HOW your organization converts its STRATEGIC OBJECTIVES into ACTION PLANS. Summarize your organization’s ACTION PLANS, HOW they are DEPLOYED, and KEY ACTION PLAN PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS.

Project your organization’s future PERFORMANCE relative to KEY comparisons or on these PERFORMANCE MEASURES INDICATORS.

Within your response, include answers to the following questions:

a. ACTION PLAN and Development DEPLOYMENT

- (1) What are your KEY short- and longer-term ACTION PLANS? What are the KEY planned changes, if any, in your PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES; your students, STAKEHOLDERS, and markets; and how you will operate?
- (2) HOW do you develop and DEPLOY ACTION PLANS throughout the organization to your WORKFORCE and to suppliers, KEY PARTNERS, and COLLABORATORS, as appropriate, to achieve your KEY STRATEGIC OBJECTIVES? HOW do you ensure that the KEY outcomes of your ACTION PLANS can be sustained?
- (3) HOW do you ensure that financial and other resources are available to support the accomplishment of your ACTION PLANS, while meeting current obligations?

หมายเหตุ 5: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ [ข้อ 2.1 ข.(2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย/กลุ่ม คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ชีตความสามารถและอัตรากำลัง การร่วมทุน ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของตลาดการศึกษา นวัตกรรมที่รวดเร็ว และการจัดการสารสนเทศ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ซึ่งสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของผู้เรียน และส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้น

หมายเหตุ 6: หัวข้อ 2.1 เน้นเรื่องกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและบริการทางการศึกษาอื่นๆ และในกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า แต่ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบหลักสูตรหรือบริการทางการศึกษาอื่นๆ หรือกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ดังนั้นจึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 3.1 และ 6.1 (*)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 131 - 133

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ แสดงวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติและตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบัน เปรียบเทียบตัววัดหรือตัวบ่งชี้กับคู่เปรียบเทียบสำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

- (1) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ได้วางแผนไว้ มีอะไรบ้าง ในเรื่อง
 - หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา
 - ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด สถาบันปฏิบัติอย่างไร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งสถาบัน ทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้ จะมีความยั่งยืน
- (3) สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะหน้าที่ในปัจจุบัน

HOW do you allocate these resources to support the accomplishment of the plans?
HOW do you assess and manage the financial and other risks associated with the plans?

- (4) HOW do you establish and DEPLOY modified ACTION PLANS if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?
- (5) What are your KEY human resource or workforce plans to accomplish your short- and longer-term OBJECTIVES STRATEGIC and ACTION PLANS? HOW do the plans address the potential impacts on people in your WORKFORCE and any potential changes to WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs?
- (6) What are your KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS for tracking the achievement and EFFECTIVENESS of your ACTION PLANS? HOW do you ensure that your overall ACTION PLAN measurement system reinforces organizational ALIGNMENT? HOW do you ensure that the measurement system covers all KEY DEPLOYMENT areas, student and SEGMENTS, STAKEHOLDERS?

b. PERFORMANCE PROJECTION

For the KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS identified in 2.2a(6), what are your PERFORMANCE PROJECTIONS for both your short- and longer-term planning time horizons? HOW are these PROJECTIONS determined? How does your projected PERFORMANCE compare with the projected PERFORMANCE of your competitors or comparable organizations? How does it compare with KEY BENCHMARKS, GOALS, and past PERFORMANCE, as appropriate? If there are current or projected gaps in PERFORMANCE against your competitors or comparable organizations, HOW will you address them?

Notes:

N1. Strategy and action plan development and deployment are closely linked to other Items in the Criteria. The following are examples of key linkages:

- Item 1.1 for how your senior leaders set and communicate organizational direction;
- Category 3 for gathering student, stakeholder, and market knowledge as input to your strategy and action plans and for deploying action plans;

สถาบันทำอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล สถาบันประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไร

- (4) ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำและนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
- (5) แผนด้านทรัพยากรบุคคล หรือแผนด้านผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้ปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและอัตรากำลังอย่างไร
- (6) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันสถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงาน ประเภทผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญทั้งหมด

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน โดยใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(6) มีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของกลุ่มคู่แข่งหรือสถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้นั้นเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (*) สถาบันทำอย่างไรหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงกันได้

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 : การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นๆ ในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้
- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงในการ กำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
 - หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

- Category 4 for measurement, analysis, and knowledge management to support your key information needs, to support your development of strategy, to provide an effective basis for your performance measurements, and to track progress relative to your strategic objectives and action plans;
- Category 5 for meeting your workforce capability and capacity needs, for workforce development and learning system design and needs, and for implementing workforce-related changes resulting from action plans;
- Category 6 for changes to core competencies, work systems, and work process requirements resulting from your action plans; and
- Item 7.6 for specific accomplishments relative to your organizational strategy and action plans.

N2. Measures and indicators of projected performance (2.2b) might include changes resulting from significant anticipated innovations in educational programs, services, and technology; the redirection of resources; the effectiveness of research and services; the improved performance of administrative and other support functions; improvements in safety; and new legislative mandates or legal requirements.

For additional description of this Item, see page 132 - 134.

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการวัดผล การดำเนินการ และใช้ติดตามความก้าวหน้าเทียบ กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เพื่อให้บรรลุความต้องการของสถาบันด้านขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และอัตรากำลัง ด้านการออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อการปรับเปลี่ยนด้านผู้ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เพื่อการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักขององค์กร ระบบงานและข้อกำหนดของกระบวนการตามแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.6 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน

หมายเหตุ 2 : ตัววัดและตัวชี้วัด ของผลลัพธ์ที่คาดหวัง (ข้อ 2.2ข) อาจรวมถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจาก

- นวัตกรรมสำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับหลักสูตร บริการทางการศึกษาและเทคโนโลยี
- การผันทรัพยากร
- ประสิทธิภาพด้านการวิจัยและการบริการ
- การปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการจัดการและงานสนับสนุนอื่นๆ
- การปรับปรุงระบบความปลอดภัยระเบียบข้อบังคับและกฎหมายใหม่ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 133 - 135

3 Customer Focus (85 pts.)

The Focus Category examines HOW your organization engages its students and STAKEHOLDERS for long-term market success. This ENGAGEMENT strategy includes HOW your organization builds a student- and stakeholder-focused culture. Also examined is HOW your organization listens to the VOICE OF ITS CUSTOMERS (your students and STAKEHOLDERS) and uses this information to improve and identify opportunities for INNOVATION.

3.1 Customer Engagement: How do you engage students and stakeholders to serve their needs and build relationships? (40 pts.)

Describe HOW your organization determines EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES to support their use by students and STAKEHOLDERS. Describe also HOW your organization builds a student- and STAKEHOLDER-focused culture.

Within your response, include answers to the following questions:

a. **EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES, and Student and STAKEHOLDER Support**

- (1) HOW do you identify and innovate EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES to meet the requirements and exceed the expectations of your students, STAKEHOLDERS, and market SEGMENTS (identified in your Organizational Profile)? HOW do you identify and innovate to attract new students and EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES STAKEHOLDERS and provide opportunities for expanding relationships with existing students and STAKEHOLDERS, as appropriate?
- (2) HOW do you determine your KEY mechanisms to support use of your EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES and enable students and STAKEHOLDERS to seek information and otherwise utilize your OFFERINGS, AND SERVICES PROGRAMS, ? What are your KEY means of student and STAKEHOLDER support, including your KEY communication mechanisms? How do they vary for different students, STAKEHOLDERS, or market SEGMENTS? How do you determine your students' and STAKEHOLDER' KEY support requirements? HOW do you ensure that student and STAKEHOLDER support requirements are DEPLOYED to all people and PROCESSES involved in student and STAKEHOLDER support?

หมวด 3. การมุ่งเน้นลูกค้า (85 คะแนน)

ในหมวดของ **การมุ่งเน้นลูกค้า** นี้ เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟัง “เสียงของลูกค้า” (ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม

3.1 ความผูกพันของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนองต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองกลุ่ม (40 คะแนน)

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันกำหนดหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษา อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการที่มี ให้อธิบายถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้สถาบันตอบคำถามต่อไปนี้

ก. หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ และการส่งเสริมผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตรบริการที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้ดีกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) รวมทั้งเพื่อดึงดูดผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มใหม่และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบัน (*)
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดกลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมาใช้บริการด้านหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการ การศึกษาอื่น ๆ และสามารถสืบค้นสารสนเทศ หรือมาใช้ประโยชน์จากบริการ ต่างๆ ดังกล่าว

สถาบันมีวิธีการหลักอะไรในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกลไก หลักในการสื่อสาร วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดความต้องการหลักในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการส่งเสริมตามความต้องการดังกล่าว ได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยทุกคนและในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

(3) HOW do you keep your APPROACHES for identifying and innovating EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES and for providing student and STAKEHOLDER support current with your organization’s needs and directions?

b. Building a Student and STAKEHOLDER Culture

(1) HOW do you create an organizational culture that ensures a consistently positive student and experience and contributes to STAKEHOLDER CUSTOMER ENGAGEMENT? HOW do your WORKFORCE PERFORMANCE management system and your WORKFORCE and leader development systems reinforce this culture?

(2) HOW do you build and manage relationships with students and STAKEHOLDERS to

- acquire new students and STAKEHOLDERS
- meet their requirements and exceed their expectations at each stage of their relationship with you; and
- increase their ENGAGEMENT with you?

(3) HOW do you keep your APPROACHES for creating a student- and STAKEHOLDER-focused culture and building student and STAKEHOLDER relationships current with organizational needs and directions?

Notes:

N1. “Customer engagement” refers to your students’ and stakeholders’ investment in your educational programs, offerings, and services. Characteristics of engagement include retention and loyalty, students’ and stakeholders’ willingness to make an effort to choose and remain with your education organization, and their willingness to actively advocate for and recommend your organization and its programs, offerings, and services.

N2. “Educational programs, offerings, and services” (3.1a[1]) refers to all the important characteristics of programs, offerings, and services available throughout each stage of students’ and stakeholders’ relationships with you. This includes the period from students’ initial decisions to enroll in your organization through the time of their departures. The focus should be on features that affect students’ and stakeholders’ preferences, loyalty, general and special needs, and requirements. These features might include curricular focus, student placement following completion of the educational goal or training objective, workforce composition, extracurricular activities, or tuition and associated costs. Key programs, offerings, and services also might take into account how transactions occur

- (3) สถาบันทำให้แนวทางที่ใช้ในการค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ และแนวทางที่จะส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทันท่วงทีทิศทางและความต้องการขององค์กร
- ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประสบการณ์ที่ดีและส่งผลกระทบต่อความผูกพัน ระบบการจัดการผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน และระบบการพัฒนาผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเกื้อหนุนต่อวัฒนธรรมนี้อย่างไร
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ
- ให้ได้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่
 - สนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน และเพิ่มความผูกพันกับสถาบัน
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้วิธีการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่มทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบัน

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การลงทุนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ ลักษณะความผูกพันรวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดีของผู้เรียน ความเต็มใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เจาะจงเลือกและยังคงศึกษาอยู่ที่สถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบันและหลักสูตรรวมทั้งบริการต่างๆ อย่างแข็งขัน

หมายเหตุ 2 : “คุณลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ” [ข้อ 3.1ก.(1)] เกี่ยวข้องกับลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ ที่มีให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดช่วงระยะเวลาที่ทั้งสองกลุ่มมีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน ซึ่งนับตั้งแต่เมื่อผู้เรียนตัดสินใจเข้าเรียนในสถาบัน จนกระทั่งออกจากสถาบัน จุดเน้นควรอยู่ที่องค์ประกอบที่มีผลต่อความนิยม ความภักดี ความต้องการทั่วไปและที่เฉพาะเจาะจง ตลอดจนข้อกำหนดด้านอื่นๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบดังกล่าวอาจรวมถึง จุดเน้นของหลักสูตร การจัดหางานให้ผู้เรียนหลังจากที่สำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษา หรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม องค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมนอกหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

and factors such as student and stakeholder data privacy and security. Your results on performance relative to key educational program, offering, and service features identified as student requirements should be reported in Item 7.1, and those concerning students' and stakeholders' perceptions and actions (outcomes) should be reported in Item 7.2.

N3. The goal of student and stakeholder support (3.1a[2]) is to make your organization easy to receive educational programs, offerings, and services from and responsive to your students' and stakeholders' expectations.

N4. Student and stakeholder relationship building (3.1b[2]) might include the development of partnerships or alliances with stakeholders.

For additional description of this Item, see page 136.

3.2 Voice of the Customer: How do you obtain and use information from your students and stakeholders? (45 pts.)

Describe HOW your organization listens to your students and STAKEHOLDERS and acquires satisfaction and dissatisfaction information. Describe also HOW student and STAKEHOLDER information is used to improve your market success.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Student and STAKEHOLDER Listening

- (1) HOW do you listen to students and STAKEHOLDERS to obtain actionable information and to obtain feedback on your EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES, and your student and STAKEHOLDER support? How do your listening methods vary for different students, STAKEHOLDER groups, or market SEGMENTS? How do your listening methods vary across the stages of their relationships with you? HOW do you follow up with students and STAKEHOLDERS on the quality of EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES; student and STAKEHOLDER support; and transactions to receive immediate and actionable feedback?

หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ที่สำคัญ อาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการติดต่อระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลเฉพาะของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรวางงาน ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ซึ่งระบุไว้ว่าเป็นความต้องการของผู้เรียนควรวางงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและพฤติกรรม (ผลสัมฤทธิ์) ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรวางงานไว้ในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 3 : เป้าหมายของการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [ข้อ 3.1ก (2)] เพื่อให้หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆของสถาบันง่ายต่อการเข้าถึง และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 4: การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [ข้อ 3.1ข (2)] อาจจะรวมถึงการพัฒนาความเป็นคู่ความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 137

3.2 เสียงของลูกค้า : วิธีการรวบรวม และใช้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (45 คะแนน)

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงความสำเร็จในวงการศึกษา

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ และการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด รวมถึงวิธีการที่แตกต่างออกไปในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ รวมถึงคุณภาพของการสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการในการติดต่อระหว่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่ทันที่และสามารถนำไปปฏิบัติได้

- (2) HOW do you listen to former students and STAKEHOLDERS, potential students and STAKEHOLDERS, and students and STAKEHOLDERS of competitors to obtain actionable information and to obtain feedback on your PROGRAMS EDUCATIONAL, OFFERINGS, AND SERVICES; STAKEHOLDER support; and transactions, as appropriate?
 - (3) HOW do you manage student and STAKEHOLDER complaints? HOW does your student and STAKEHOLDER complaint management PROCESS ensure that complaints are resolved promptly and EFFECTIVELY? HOW does your complaint management PROCESS enable you to recover your students' and STAKEHOLDERS' confidence, and enhance their satisfaction and ENGAGEMENT? HOW does your complaint management system enable aggregation and of complaints for use in improvement throughout your organization and by your ANALYSIS PARTNERS, as appropriate?
- b. Determination of Student and STAKEHOLDER Satisfaction and ENGAGEMENT
- (1) HOW do you determine student and STAKEHOLDER satisfaction and ENGAGEMENT? How do these determination methods differ among student and STAKEHOLDER groups and market SEGMENTS, as appropriate? HOW do your measurements capture actionable information for use in exceeding your students' and expectations and securing their STAKEHOLDERS' ENGAGEMENT? HOW do your determination methods enable aggregation and ANALYSIS of data for use in improvement throughout your organization and by your PARTNERS, as appropriate?
 - (2) HOW do you obtain and use information on your students' and STAKEHOLDERS' satisfaction relative to their satisfaction with your competitors? HOW do you obtain and use information on your students' and STAKEHOLDERS' satisfaction relative to the satisfaction levels of students and STAKEHOLDERS of other organizations delivering similar educational services or to industry BENCHMARKS, as appropriate?
 - (3) HOW do you determine student and STAKEHOLDER dissatisfaction? HOW do your measurements capture actionable information for use in meeting your students' and STAKEHOLDERS' requirements and exceeding their expectations in the future? HOW do your determination methods enable aggregation and of data for use in improvement throughout your organization and by your ANALYSIS PARTNERS, as appropriate?

- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้และเป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ การสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการติดต่อระหว่างกัน (*)
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที และทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน ระบบการบริหารข้อร้องเรียนของสถาบันช่วยทำให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (*)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละประเภทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองให้เกิดความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความผูกพัน กระบวนการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวล และวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (*)
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและใช้สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และระดับของสถาบันการศึกษาอื่นๆ ซึ่งให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์เปรียบเทียบในอุตสาหกรรม (*)
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในอนาคต ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวลและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดยคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (*)

c. ANALYSIS and Use of Student and STAKEHOLDER Data

- (1) HOW do you use information on students, STAKEHOLDERS, and the market, and on PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES to identify current and anticipate future student and STAKEHOLDER groups and market HOW SEGMENTS? do you consider students and STAKEHOLDERS of competitors and other potential students and STAKEHOLDERS, and markets in this segmentation? HOW do you determine which students, groups, and market STAKEHOLDER SEGMENTS to pursue for current and future PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES?
- (2) HOW do you use information on students, STAKEHOLDERS, and the market, and on PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES to identify and anticipate KEY student and STAKEHOLDER requirements (including PROGRAM, OFFERING, AND SERVICE features) and changing expectations and their relative importance to students' and STAKEHOLDERS' enrollment, purchasing, or relationship decisions? HOW do you identify and anticipate how these requirements and changing expectations will differ across students, STAKEHOLDER groups, and market SEGMENTS, and across all stages of their relationships with you?
- (3) HOW do you use information on students, STAKEHOLDERS, and the market, and on PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES, to improve marketing, build a more student- and STAKEHOLDER-focused culture, and identify opportunities for INNOVATION?
- (4) HOW do you keep your APPROACHES for student and STAKEHOLDER listening; determination of student and STAKEHOLDER satisfaction, dissatisfaction, and ENGAGEMENT; and use of student and STAKEHOLDER data current with your organization's needs and directions?

Notes:

- N1. The “voice of the customer” refers to your process for capturing student- and stakeholder-related information. Voice-of-the-customer processes are intended to be proactive and continuously innovative to capture stated, unstated, and anticipated student and stakeholder requirements, expectations, and desires. The goal is to achieve customer engagement. Listening to the voice of the customer might include gathering and integrating various

ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด รวมถึงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ เพื่อกำหนดกลุ่มและส่วนของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต สถาบันได้คำนึงถึงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันคู่แข่งหรือที่จะมีมาในอนาคตในการจำแนกนี้ได้อย่างไร สถาบันกำหนดอย่างไรว่ากลุ่มนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดส่วนใด ที่จะชักจูงให้มาศึกษาในหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด รวมถึงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ เพื่อกำหนดและคาดการณ์ด้านความต้องการหลักของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ซึ่งรวมถึงลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ) รวมถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป และความสำคัญในการทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจเลือกเข้าเรียน เลือกซื้อ หรือสร้างความสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันกำหนดและคาดการณ์อย่างไรถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนตลาด รวมถึงตลอดช่วงระยะเวลาในการสานสัมพันธ์กับสถาบัน
- (3) สถาบันใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกี่ยวกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- (4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางการเรียนรู้จากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความผูกพัน รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มดังกล่าวทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1: คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพัน

types of student and stakeholder data, such as survey data, focus group findings, and complaint data that affect students' and stakeholders' enrollment and engagement decisions.

- N2. Student and stakeholder listening information could include data about specific educational program and service features, customer engagement data, students' and stakeholders' future actions (e.g., transfers or positive referrals), and complaint data. "Actionable information" refers to specific aspects of your programs, offerings, and services and interactions that affect students' and stakeholders' future relationships with your organization.
- N3. Determining student and stakeholder satisfaction and dissatisfaction (3.2b) might include the use of any or all of the following: surveys, formal and informal feedback, dropout rates, absenteeism rates, student conflict data, and complaints. Information might be gathered on the Web, through personal contact or a third party, or by mail. Determining student and stakeholder dissatisfaction should be seen as more than reviewing low student and stakeholder satisfaction scores. Dissatisfaction should be independently determined to identify root causes of dissatisfaction and enable a systematic remedy to avoid future dissatisfaction.
- N4. Other organizations providing similar educational services (3.2b[2]) might include organizations that are not competitors but provide similar services in other geographic areas or to different populations.

For additional description of this Item, see pages 136-140.

ของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” รวมถึงการรวบรวมและบูรณาการ ข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจสานความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

หมายเหตุ 2: สารสนเทศจากการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตรและการบริการที่จำเพาะ ข้อมูลความผูกพันของลูกค้า พฤติกรรมในอนาคตของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น การย้ายเข้าเรียน หรือการกล่าวถึงในทางที่ดี) และข้อมูลการร้องเรียน

“สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้” หมายถึง เรื่องจำเพาะที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ และปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ในอนาคตของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถาบัน

หมายเหตุ 3: การประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ข้อ 3.2ข) อาจรวมถึงการใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกวิธีดังต่อไปนี้ คือ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อัตราการลาออกกลางคัน การขาดเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้เรียน ตลอดจนข้อร้องเรียน สถาบันอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ได้จากเว็บ จากการติดต่อโดยตรง จากกลุ่มบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่เป็นการดูคะแนนความพึงพอใจที่ได้น้อย และควรถูกประเมินแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของความไม่พึงพอใจและสนับสนุนการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

หมายเหตุ 4: สถาบันอื่นๆ ที่จัดบริการการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน [ข้อ 3.2ข (2)] อาจรวมถึงสถาบันที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงแต่ให้บริการในเขตพื้นที่อื่นสำหรับกลุ่มประชากรที่แตกต่างกัน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 137 - 141

4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management (90 pts.)

The *Measurement, and Knowledge Management* Category examines HOW your organization selects, gathers, analyzes, manages, and improves its data, information, and KNOWLEDGE ASSETS and HOW it manages its information technology.

The Category also examines HOW your organization reviews and uses reviews to improve its PERFORMANCE.

4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance: How do you measure, analyze, and then improve organizational performance? (45 pts.)

Describe HOW your organization measures, analyzes, reviews, and improves student and operational PERFORMANCE through the use of data and information at all levels and in all parts of your organization.

Within your response, include answers to the following questions:

a. **PERFORMANCE Measurement**

- (1) HOW do you select, collect, align, and integrate data and information for tracking daily operations and for tracking overall organizational PERFORMANCE, including progress relative to STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS? What are your KEY organizational PERFORMANCE MEASURES, including KEY short-term and longer-term budgetary and financial MEASURES? How frequently are these MEASURES determined? HOW do you use these data and information to support organizational decision making and INNOVATION?
- (2) HOW do you select and ensure the EFFECTIVE use of KEY comparative data and information to support operational and strategic decision making and INNOVATION?
- (3) HOW do you keep your PERFORMANCE measurement system current with educational service needs and directions? HOW do you ensure that your PERFORMANCE measurement system is sensitive to rapid or unexpected organizational or external changes?

หมวด 4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

ในหมวดการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบัน เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์เชิงความรู้ อย่างไร มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร และมีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของสถาบัน โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และบูรณาการ ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านงบประมาณและการเงินที่สำคัญ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการพิจารณาบ่อยเพียงใด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรม
- (2) สถาบันมีวิธีการเลือกและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และเพื่อนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันต่อความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษาอยู่เสมอ สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าว ไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด

b. PERFORMANCE ANALYSIS and Review

HOW do you review organizational PERFORMANCE and capabilities? What ANALYSIS do you perform to support these reviews and to ensure that conclusions are valid? HOW do you use these reviews to assess organizational success, PERFORMANCE relative to competitors and comparable organizations, and progress relative to STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS? HOW do you use these reviews to assess your organization's ability to respond rapidly to changing organizational needs and challenges in your operating environment?

c. PERFORMANCE Improvement

HOW do you translate organizational PERFORMANCE review findings into priorities for continuous and breakthrough improvement and into opportunities for INNOVATION? HOW are these priorities and opportunities DEPLOYED to FACULTY, STAFF, other work groups, and functional-level operations throughout your organization to enable EFFECTIVE support for their decision making? When appropriate, HOW are the priorities and opportunities DEPLOYED to your feeder and/or receiving schools and to your suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS to ensure organizational ALIGNMENT?

Notes:

- N1. Performance measurement (4.1a) is used in factbased decision making for setting and aligning organizational directions and resource use at the classroom, departmental, key process, school/college, and organizational levels.
- N2. Comparative data and information (4.1a[2]) are obtained by benchmarking and by seeking competitive comparisons. "Benchmarking" refers to identifying processes and results that represent best practices and performance for similar activities, inside or outside the academic community. Competitive comparisons relate your organization's performance to that of comparable organizations and/or student populations and competing organizations.

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน สถาบันทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันใช้ผลการทบทวนนี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่มีลักษณะคล้ายกัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถของสถาบันที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความท้าทายของสถาบัน ในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่เกิดขึ้นจัดลำดับความสำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ไปสู่คณาจารย์ บุคลากร และกลุ่มงานอื่นๆ ทั้งทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนบุคลากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถตัดสินใจได้ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดเรื่องที่เกิดขึ้นจัดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังสถาบันที่ส่งผู้เรียนมาศึกษาและรับผู้เรียนไปศึกษาต่อ รวมถึงผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : การวัดผลการดำเนินการ (ข้อ 4.1ก.) เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงในการกำหนดและปรับทิศทางของสถาบัน และการจัดสรรทรัพยากร ในระดับห้องเรียน ภาควิชา กระบวนการหลัก คณะวิชา และระดับสถาบัน

หมายเหตุ 2 : ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ [ข้อ 4.1ก.(2)] ได้จากการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาข้อมูลการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงถึงแนวปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกชุมชนวิชาการ ข้อมูลการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับองค์กรอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือประชากรผู้เรียนตลอดจนสถาบันคู่แข่ง

- N3. Organizational performance reviews (4.1b) should be informed by organizational performance measurement, performance measures reported throughout your Criteria Item responses, and performance measures reviewed by senior leaders (1.1b[2]), and they should be guided by the strategic objectives and action plans described in Items 2.1 and 2.2. The reviews also might be informed by internal or external Baldrige assessments.
- N4. Analysis (4.1b) includes examining performance trends; organizational, academic community, and technology projections; and comparisons, cause-effect relationships, and correlations. Analysis should support your performance reviews, help determine root causes, and help set priorities for resource use. Accordingly, analysis draws on all types of data: student, student group, school program, stakeholder, financial and market, operational, budgetary, and competitive/comparative.
- N5. The results of organizational performance analysis and review should contribute to your organizational strategic planning in Category 2.
- N6. Your organizational performance results should be reported in Items 7.1–7.6.

For additional description of this Item, see pages 140-146.

4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology: How do you manage your information, organizational knowledge, and information technology? (45 pts.)

Describe HOW your organization ensures the quality and availability of needed data, information, software, and hardware for your WORKFORCE, students and STAKEHOLDERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS.

Describe HOW your organization builds and manages its KNOWLEDGE ASSETS.

Within your response, include answers to the following questions:

- a. Data, Information, and Knowledge Management
- (1) HOW do you ensure the following properties of your organizational data, information, and knowledge?
- accuracy
 - integrity and reliability
 - timeliness
 - security and confidentiality

หมายเหตุ 3 : การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร (ข้อ 4.1ข.) ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ และตัววัดผลการดำเนินการที่ทบทวนโดยผู้นำระดับสูง [ข้อ 1.1ข.(2)] โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อที่ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอก

หมายเหตุ 4 : การวิเคราะห์ (ข้อ 4.1ข.) ประกอบด้วยการตรวจสอบแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ระดับองค์กร ชุมชนวิชาการ และเทคโนโลยี ตลอดจนการเปรียบเทียบการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท อาทิเช่น ผู้เรียน กลุ่มผู้เรียน หลักสูตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเงินและตลาด ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานงบประมาณ และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ

หมายเหตุ 5 : ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรจะมีส่วนช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรในหมวด 2

หมายเหตุ 6 : ควรรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 141 - 147

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ของสถาบันและเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันสร้างและจัดการสินทรัพย์เชิงความรู้ของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ของสถาบันมีคุณสมบัติดังนี้ :

- ความแม่นยำ
- ความถูกต้องและเชื่อถือได้
- ความทันกาล
- การรักษาความปลอดภัยและความลับ

- (2) HOW do you make needed data and information available? HOW do you make them accessible to your WORKFORCE, students, STAKEHOLDERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS, as appropriate?
 - (3) HOW do you manage organizational knowledge to accomplish
 - the collection and transfer of WORKFORCE knowledge;
 - the transfer of relevant knowledge from and to students, STAKEHOLDERS, suppliers, PARTNERS and COLLABORATORS;
 - the rapid identification, sharing, and implementation of best practices; and,
 - the assembly and transfer of relevant knowledge for use in your strategic planning
- b. Management of Information Resources and Technology PROCESS.
- (1) HOW do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?
 - (2) In the event of an emergency, HOW do you ensure the continued availability of hardware and software systems and the continued availability of data and information?
 - (3) HOW do you keep your data and information availability mechanisms, including your software and hardware systems, current with educational service needs and directions and with technological changes in your operating environment?

Notes:

- N1. Data and information availability (4.2a[2]) is of growing importance as the Internet and school Web sites are used increasingly for student-school and stakeholder-school interactions and as intranets become more important as a major source of organization-wide communications.
- N2. Data and information access (4.2a[2]) might be via electronic or other means.

For additional description of this Item, see pages 148 - 150.

- (2) สถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำอะไรเพื่อให้**ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ตลอดจน**ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*)** สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน เพื่อให้บรรลุผลของ
- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของ**ผู้ปฏิบัติงาน**
 - การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผู้ส่งมอบและ**คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ**
 - ความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปันและนำ วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
 - การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ปลอดภัยและง่ายต่อการใช้งาน
- (2) ในกรณีฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรักษาเทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ทันกับความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 : ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (ข้อ 4.2ก.[2]) มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับสถาบันการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันการศึกษา ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือเว็บไซต์ของสถาบันได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในขณะเดียวกัน อินทราเน็ตได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารระดับองค์กร
- หมายเหตุ 2 : การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ [ข้อ 4.2ก.(2)] อาจทำได้โดยผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์และวิธีการอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 149 - 151

5 Workforce Focus (85 pts.)

The WORKFORCE Focus Category examines HOW your organization engages, manages, and develops your WORKFORCE to utilize its full potential in ALIGNMENT with your organization’s overall MISSION, strategy, and ACTION PLANS. The Category examines your ability to assess WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs and to build a WORKFORCE environment conducive to HIGH PERFORMANCE.

5.1 Workforce Engagement: How do you engage your workforce to achieve organizational and personal success? (45 pts.)

Describe HOW your organization engages, compensates, and rewards your WORKFORCE to achieve HIGH PERFORMANCE . Describe HOW members of your WORKFORCE, including leaders, are developed to achieve HIGH PERFORMANCE. Describe HOW you assess WORKFORCE ENGAGEMENT and use the results to achieve higher PERFORMANCE.

Within your response, include answers to the following questions:

a. **WORKFORCE Enrichment**

- (1) HOW do you determine the KEY factors that affect WORKFORCE ENGAGEMENT?
HOW do you determine the KEY factors that affect WORKFORCE satisfaction?
HOW are these factors determined for different groups and segments?
- (2) HOW do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, HIGH-PERFORMANCE WORK, and an engaged WORKFORCE?
HOW do you ensure that your organizational culture benefits from the diverse ideas, cultures, and thinking of your WORKFORCE?
- (3) HOW does your WORKFORCE PERFORMANCE management system support HIGH-PERFORMANCE WORK and WORKFORCE ENGAGEMENT? HOW does your WORKFORCE PERFORMANCE management system consider WORKFORCE compensation, reward, recognition, and incentive practices? HOW does your WORKFORCE PERFORMANCE management system reinforce a focus on students, STAKEHOLDERS, and the organization, as well as achievement of your ACTION PLANS?

หมวด 5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) (90 คะแนน)

หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจ จัดการ และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถของสถาบัน ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อม การทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล (45 คะแนน)

ให้อธิบายว่าสถาบัน ผูกใจ จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้ได้ ผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าได้มีการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงกลุ่มผู้นำอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของ ผู้ปฏิบัติงาน และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดียิ่งขึ้น

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. การสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อ ความผูกพันของ ผู้ปฏิบัติงาน และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภท ของผู้ปฏิบัติงาน
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเปิดให้มีการ สื่อสาร มีผลการดำเนินการที่ดี และผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อสถาบัน สถาบัน ทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของ ความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของผู้ปฏิบัติงาน
- (3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและผูกใจ ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานได้พิจารณาถึงการ บริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และการให้สิ่งจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน อย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของสถาบันส่งเสริมให้เกิด การมุ่งเน้น ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน รวมถึงการบรรลุแผนปฏิบัติการของสถาบัน อย่างไร

b. **WORKFORCE and Leader Development**

- (1) HOW does your LEARNING and development system address the following factors for your WORKFORCE and your leaders?
 - your organization’s CORE COMPETENCIES, STRATEGIC CHALLENGES, and accomplishment of its ACTION PLANS, both short-term and long-term
 - organizational PERFORMANCE improvement and
 - ethics and ethical business practices INNOVATION
 - the breadth of development opportunities, including education, training, coaching, mentoring, and work-related experiences, as appropriate

- (2) HOW does your LEARNING and development system address the following factors for your WORKFORCE?
 - their LEARNING and development needs, including those that are self-identified and those identified by supervisors and managers
 - the transfer of knowledge from departing or retiring workers
 - the reinforcement of new knowledge and skills on the job

- (3) HOW do you evaluate the EFFECTIVENESS and efficiency of your LEARNING and development systems?

- (4) HOW do you manage EFFECTIVE career progression for your entire WORKFORCE? HOW do you accomplish EFFECTIVE succession planning for supervisor, administrator, and other leadership positions? HOW do you ensure that FACULTY AND STAFF are appropriately certified or license

c. **Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT**

- (1) HOW do you assess WORKFORCE ENGAGEMENT? What formal and informal assessment methods and MEASURES do you use to determine WORKFORCE ENGAGEMENT and WORKFORCE satisfaction? How do these methods and MEASURES differ across WORKFORCE groups and SEGMENTS? HOW do you use other INDICATORS, such as WORKFORCE retention, absenteeism, grievances, safety, and PRODUCTIVITY to assess and improve WORKFORCE ENGAGEMENT?

- (2) HOW do you relate your WORKFORCE ENGAGEMENT assessment findings to KEY organizational reported in Category 7 to identify opportunities for improvement in both RESULTS and organizational WORKFORCE ENGAGEMENT RESULTS

ข. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ

- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานและผู้นำของสถาบันเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม
 - สมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน
 - การปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างนวัตกรรมของสถาบัน
 - จริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
 - ความครอบคลุมของโอกาสในการพัฒนา ซึ่งรวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน (*)
- (2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน ได้พิจารณาถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานต่อไปนี้อย่างไร
 - ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และเรื่องที่กำหนดโดยพี่เลี้ยงและหัวหน้างาน
 - การถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ
 - การส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบัน
- (4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการสืบทอดที่มีประสิทธิภาพสำหรับตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารงาน และตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างไร สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าคณาจารย์และบุคลากรได้รับการรับรองคุณวุฒิ และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม

ค. การประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

- (1) สถาบันมีวิธีการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร มีวิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและตัววัดอะไรบ้าง ที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับใช้ในแต่ละกลุ่มและส่วนของผู้ปฏิบัติงาน มีการใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
- (2) สถาบันมีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 อย่างไร เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านการผูกใจผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของสถาบัน

Notes:

- N1. “Workforce” refers to the people actively involved in accomplishing the work of your organization. It includes your organization’s permanent, temporary, and part-time personnel, as well as any contract employees supervised by your organization. It includes team leaders, supervisors, faculty leaders, and administrators at all levels. People supervised by a contractor should be addressed in Category 6 as part of your larger work systems. For those education organizations that also rely on volunteers, “workforce” includes these volunteers, as appropriate.
- N2. “Workforce engagement” refers to the extent of workforce commitment, both emotional and intellectual, to accomplishing the work, mission, and vision of the organization.
- N3. The characteristics of “high-performance work” environments (5.1a[2] and 5.1a[3]) in which people do their utmost for the benefit of their students and stakeholders and for the success of the organization are key to understanding an engaged workforce. These characteristics are described in detail in the definition of “high-performance work” on page 122-124.
- N4. Compensation, recognition, and related reward and incentive practices (5.1a[3]) include promotions and bonuses that might be based on performance, skills acquired, and other factors. In some education systems, compensation is set by law, regulation, or bargaining unit agreement. Since recognition can include monetary and nonmonetary, formal and informal, and individual and group mechanisms, reward and recognition systems do permit flexibility. Recognition systems for volunteers who contribute to the work of your organization should be included, as appropriate.
- N5. Your organization may have unique considerations relative to workforce development, learning, and career progression. If this is the case, your response to 5.1b should include how you address these considerations.
- N6. Identifying improvement opportunities (5.1c[2]) might draw on your workforce-focused results presented in Item 7.4 and might involve addressing workforce-related problems based on their impact on your organizational results reported in response to other Category 7 Items.

For additional description of this Item, see pages 150-154.

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 : **“ผู้ปฏิบัติงาน”** หมายถึง บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง หัวหน้าทีมงาน หัวหน้างาน หัวหน้าภาควิชา คณบดี และผู้บริหารงานทุกระดับ ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่ควบคุมโดยคู่สัญญาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในภาพใหญ่ สำหรับสถาบันการศึกษาที่ต้องใช้อาสาสมัคร คำว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องรวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย (*)
- หมายเหตุ 2 : **“ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน”** หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน
- หมายเหตุ 3 : ลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิด **“ผลการดำเนินการที่ดี”** [ข้อ 5.1ก.(2) และ 5.1ก.(3)] โดยที่คนปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อความสำเร็จของสถาบัน เป็นกุญแจสำคัญสู่ความเข้าใจผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อสถาบัน คุณลักษณะเหล่านี้ ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของการทำงานที่ **ให้ผลการดำเนินการที่ดี** ในหน้า 223 - 225
- หมายเหตุ 4 : ระบบค่าตอบแทน การยกย่องชมเชยการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ [ข้อ 5.1ก.(3)] หมายรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้นและปัจจัยอื่นๆ ในสถาบันการศึกษาบางแห่ง ระบบค่าตอบแทน อาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย ข้อบังคับ หรือข้อตกลงกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเองก็อาจยืดหยุ่นได้เช่นกัน เนื่องจากการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นทีมงาน ระบบการยกย่องชมเชยสำหรับอาสาสมัครที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานของสถาบันควรจะนำมาพิจารณาด้วย (*)
- หมายเหตุ 5 : สถาบันอาจมีกรณีเฉพาะที่ต้องนำมาพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้และความก้าวหน้า ในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน การตอบหัวข้อ 5.1ข. ควรอธิบายถึงวิธีการที่สถาบันดำเนินการในกรณีดังกล่าวด้วย
- หมายเหตุ 6: การระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง [ข้อ 5.1ค.(2)] อาจวิเคราะห์จากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานตามที่ รายงานในหัวข้อ 7.4 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่นๆ ของหมวด 7 ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 151 - 155

5.2 Workforce Environment: How do you build an effective and supportive workforce environment? (40 pts.)

Describe HOW your organization manages WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY to accomplish the work of the organization. Describe HOW your organization maintains a safe, secure, and supportive work climate.

Within your response, include answers to the following questions:

- a. **WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY**
 - (1) HOW do you assess your WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs, including skills, competencies, and staffing LEVELS?
 - (2) HOW do you recruit, hire, place, and retain new members of your WORKFORCE? HOW do you ensure your WORKFORCE represents the diverse ideas, cultures, and thinking of your hiring and student and STAKEHOLDER community?
 - (3) HOW do you manage and organize your WORKFORCE to accomplish the work of your organization, capitalize on the organization's CORE COMPETENCIES, reinforce a focus on students and STAKEHOLDERS and on the organization, exceed PERFORMANCE expectations, address your STRATEGIC CHALLENGES and ACTION PLANS, and achieve the agility to address changing organizational needs?
 - (4) HOW do you prepare your WORKFORCE for changing CAPABILITY and CAPACITY needs? HOW do you manage your WORKFORCE, its needs, and your needs to ensure continuity, to prevent WORKFORCE reductions, and to minimize the impact of WORKFORCE reductions, if they do become necessary?
- b. **WORKFORCE Climate**
 - (1) HOW do you address workplace environmental factors to ensure and improve WORKFORCE health, safety, and security? What are your PERFORMANCE MEASURES and improvement GOALS for each of these needs? What are any significant differences in these factors and WORKFORCE PERFORMANCE MEASURES or targets for different workplace environments?

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment) : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน (40 คะแนน)

ให้อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้ปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาผู้ปฏิบัติงานใหม่ไว้ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของชุมชนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งชุมชนแรงงานที่สถาบันจ้าง
- (3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของผู้ปฏิบัติงานเพื่อ
 - ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
 - ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
 - ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน
 - ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย
 - ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป
- (4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคคล บริหารความต้องการทั้งของผู้ปฏิบัติงานและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

ข. บรรยากาศการทำงาน

- (1) สถาบันดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อการปรับปรุงและทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย ทั่ววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงของแต่ละปัจจัยดังกล่าวมีอะไรบ้าง

- (2) HOW do you support your WORKFORCE via policies, services, and benefits?
HOW are these tailored to the needs of a diverse WORKFORCE and different
WORKFORCE groups and SEGMENTS

Notes:

N1. “Workforce capability” (5.2a) refers to your organization’s ability to accomplish its work processes through the knowledge, skills, abilities, and competencies of its people. Capability may include the ability to build and sustain relationships with your students and stakeholders; to innovate and transition to new technologies; to develop new educational programs, offerings, services, and work processes; and to meet changing organizational, market, and regulatory demands.

“Workforce capacity” (5.2a) refers to your organization’s ability to ensure sufficient staffing levels to accomplish its work processes and successfully deliver your programs, offerings, and services to your students and stakeholders, including the ability to meet varying demand levels.

N2. Workforce capability and capacity should consider not only current needs but also future requirements based on your strategic objectives and action plans reported in Category 2.

N3. Preparing your workforce for changing capability and capacity needs (5.2a[4]) might include ensuring subject-matter expertise and an understanding of the cognitive, social-emotional, and ethical development of students. It also might address training in and experience with teaching strategies, facilitation skills, and learning assessment, as well as how to use learning research theory and how to report information and data on student progress. It also might include frequent communication, considerations of workforce employment and employability, career counseling, and outplacement and other services.

For additional description of this Item, see pages 154-156.

ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันนั้น ปัจจัยดังกล่าวรวมทั้ง **ตัววัด**และ เป้าประสงค์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ อย่างไร

(2) สถาบันสนับสนุน**ผู้ปฏิบัติงาน** โดยกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์ อย่างไร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของ**ผู้ปฏิบัติงาน** ที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความแตกต่างของ**กลุ่มและประเภทของผู้ปฏิบัติงาน** อย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : **“ขีดความสามารถ”** (ข้อ 5.2ก.) หมายถึง ความสามารถของสถาบันในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงาน โดยการใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบัน ตลาด และข้อบังคับตามกฎหมาย

“อัตรากำลัง” (ข้อ 5.2ก.) หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวน**ผู้ปฏิบัติงาน**ที่พอเพียงในการปฏิบัติงานให้ลุล่วง และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการที่แตกต่าง

หมายเหตุ 2 : ขีดความสามารถและอัตรากำลังควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่รายงานไว้ในหมวด 2

หมายเหตุ 3 : การเตรียมความพร้อมของ**ผู้ปฏิบัติงาน**เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง [ข้อ 5.2ก.(4)] อาจรวมถึงการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาและความเข้าใจในพัฒนาการด้านการรับรู้ อารมณ์ สังคม และจริยธรรมของผู้เรียน อาจมุ่งเน้นการฝึกอบรมและประสบการณ์ในเรื่องกลยุทธ์ในการสอน ทักษะในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และการประเมินผล ตลอดจนจนถึงการใช้ทฤษฎีการวิจัยการเรียนรู้ การรายงานผลและข้อมูลความก้าวหน้าของผู้เรียน การเตรียมความพร้อมดังกล่าวอาจรวมถึงการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาถึงการจ้างงาน และโอกาสในการได้งานทำของ**ผู้ปฏิบัติงาน** การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และการช่วยจัดหาแหล่งจ้างงานอื่น ตลอดจนการบริการด้านอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 155 - 157

6 Process Management (85 pts.)

The PROCESS Management Category examines HOW your organization designs its WORK SYSTEMS and HOW it designs, manages, and improves its KEY PROCESSES for implementing those WORK SYSTEMS to deliver student and STAKE HOLDER VALUE and achieve organizational success and SUSTAINABILITY. Also examined is your readiness for emergencies.

6.1 Work Systems: How do you design your work systems? (35 pts.)

Describe HOW your organization designs its WORK SYSTEMS and determines its KEY PROCESSES to deliver student and STAKEHOLDER VALUE, maximize student LEARNING and success, prepare for potential emergencies, and achieve organizational success and SUSTAINABILITY.

Within your response, include answers to the following questions:

- a. **WORK SYSTEMS Design**
 - (1) HOW do you design and innovate your overall WORK SYSTEMS? HOW do you decide which PROCESSES within your overall WORK SYSTEMS will be internal to your organization (your KEY WORK PROCESSES) and which will use external resources?
 - (2) HOW do your WORK SYSTEMS and KEY WORK PROCESSES relate to and capitalize on your CORE COMPETENCIES?
- b. **KEY WORK PROCESSES**
 - (1) What are your organization's KEY WORK PROCESSES? HOW do these PROCESSES contribute to delivering student and STAKEHOLDER VALUE, student LEARNING and success, financial return, organizational success, and SUSTAINABILITY?
 - (2) HOW do you determine KEY WORK PROCESS requirements, incorporating input from students and STAKEHOLDERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS, as appropriate? What are the KEY requirements for these PROCESSES? HOW do you anticipate and prepare for individual differences in student LEARNING capabilities, rates, and styles? HOW is information on student SEGMENTS and individual students used in the design of your KEY WORK PROCESSES to engage all students in ACTIVE LEARNING?

หมวด 6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) (85 คะแนน)

ในหมวดการจัดการกระบวนการนี้ เป็นการอธิบายว่าสถาบันมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำระบบงานดังกล่าวไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

6.1 การออกแบบระบบงาน : องค์การมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร (35 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ การออกแบบระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้ และความสำเร็จของผู้เรียน ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. การออกแบบระบบงาน

- (1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมในระบบงานโดยรวม รวมทั้งกำหนดว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวม เป็นกระบวนการภายในสถาบัน (กระบวนการทำงานหลักของสถาบัน) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก
- (2) ระบบงานและกระบวนการทำงานหลักของสถาบันมีความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างไร

ข. กระบวนการทำงานหลัก

- (1) กระบวนการทำงานหลักของสถาบันมีอะไรบ้าง กระบวนการดังกล่าวมีผลอย่างไรต่อ
 - การสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน
 - ผลตอบแทนด้านการเงิน
 - ความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน
- (2) สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลัก โดยใช้ข้อมูลจากผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (*) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร สถาบันมีการคาดการณ์และเตรียมการอย่างไร สำหรับผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างในด้านขีดความสามารถ อัตราและวิธีการเรียนรู้ในการออกแบบกระบวนการทำงานหลักดังกล่าวได้นำสารสนเทศของประเภทผู้เรียนและของผู้เรียนแต่ละคน มาใช้อย่างไรเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมุ่งมั่นต่อการเรียนแบบใฝ่รู้

c. Emergency Readiness

HOW do you ensure WORK SYSTEM and workplace preparedness for disasters or emergencies? HOW does your disaster and emergency preparedness system consider prevention, management, continuity of operations, and recovery?

Notes:

- N1. “Work systems” refers to how the work of your organization is accomplished. Work systems involve your workforce, your key suppliers and partners, your contractors, your collaborators, and other components needed to produce and deliver your programs, offerings, services, and support processes. Your work systems coordinate the internal work processes and the external resources necessary for you to succeed in your market.
- N2. Your key work processes (6.1b[1]) are your most important internal value creation processes and might include design and delivery of your programs, offerings, and services; student and stakeholder support; and support processes. Your key work processes are the processes that involve the majority of your organization’s workforce and produce student and stakeholder value.
- N3. Disasters and emergencies (6.1c) might be weather-related, utility-related, security-related, or due to a local or national emergency, including potential pandemics. Emergency considerations related to information technology should be addressed in Item 4.2.

For additional description of this Item, see pages 158-162.

6.2 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key organizational work processes? (50 pts.)

Describe HOW your organization designs, implements, manages, and improves its KEY WORK PROCESSES to deliver student and STAKEHOLDER VALUE and achieve organizational success and SUSTAINABILITY.

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสภาพอย่างไร

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 : “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ มีความเกี่ยวข้องกับ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของสถาบัน คู่สัญญา และองค์ประกอบอื่นที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาและจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ระบบงานของสถาบันทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกระบวนการทั้งภายใน ภายนอก และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำให้สถาบันได้ประสบความสำเร็จในตลาด
- หมายเหตุ 2 : “กระบวนการทำงานหลักของสถาบัน” [ข้อ 6.1ข.(1)] หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษาตามหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้บริการทางการศึกษาอื่นๆ การสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของสถาบัน และสร้างคุณค่าต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมายเหตุ 3 : ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (ข้อ 6.1ค.) อาจเกิดจากสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัยหรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือในระดับชาติ รวมถึงโรคระบาดที่อาจเกิดขึ้น การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานในหัวข้อ 4.2

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 159 - 163

6.2 กระบวนการทำงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง กระบวนการทำงานหลักขององค์กร (50 คะแนน)

อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ นำไปปฏิบัติ จัดการและปรับปรุง กระบวนการทำงานหลัก เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน

Within your response, include answers to the following questions:

a. WORK PROCESS Design

HOW do you design and innovate your WORK PROCESSES to meet all the KEY requirements? HOW do you incorporate new technology, organizational knowledge, and the potential need for agility into the design of these PROCESSES? HOW do you incorporate CYCLETIME, PRODUCTIVITY, cost control, and other efficiency and EFFECTIVENESS factors into the design of these PROCESSES?

b. WORK PROCESS Management

(1) HOW do you implement and manage your WORK PROCESSES to ensure that they meet design requirements? HOW does your day-to-day operation of these PROCESSES ensure that they meet KEY PROCESS requirements? HOW is input from your WORKFORCE, students, STAKEHOLDERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS used in managing these PROCESSES, as appropriate? What are your KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS and in-process MEASURES used for the control and improvement of your WORK PROCESSES?

(2) HOW do you prevent variability in the implementation of your WORK PROCESSES that may lead to variations in student LEARNING or student success, as appropriate? HOW do you minimize overall costs associated with inspections, tests, and PROCESS or PERFORMANCE audits, as appropriate? HOW do you prevent errors and rework?

c. WORK PROCESS Improvement

HOW do you improve your WORK PROCESSES to

- maximize student success;
- to improve EDUCATIONAL PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES;
- and to keep the PROCESSES current with educational needs and directions? How do you incorporate a measurement plan that makes HOW EFFECTIVE use of FORMATIVE and SUMMATIVE ASSESSMENT? HOW do you incorporate the RESULTS of the organizational PERFORMANCE reviews discussed in response to Item 4.1 into the SYSTEMATIC evaluation and improvement of your WORK PROCESSES? HOW are PROCESS WORK improvements and lessons learned shared with other organizational units and PROCESSES to drive organizational LEARNING and INNOVATION?

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) สถาบันออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานเพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดหลักอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กร และความจำเป็นที่ต้องคล่องตัว มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ สถาบันนำเรื่องรอบเวลา การเพิ่มผลผลิต การควบคุมต้นทุน ประสิทธิภาพอื่นๆ และปัจจัย ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ อย่างไร

ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) สถาบันนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและจัดการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบ และมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (*) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดภายในกระบวนการ ที่นำมาใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานของสถาบันคืออะไร

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

ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อ

- ให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด
 - ปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ
 - ทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันต่อความจำเป็นและทิศทางการจัดการศึกษาอยู่เสมอ
- สถาบันสร้างแผนการประเมินผลอย่างไรโดยนำการประเมินความก้าวหน้า และการประเมินผลรวมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ที่จะนำผลการทบทวนการดำเนินการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.1 ไปใช้ประเมินและปรับปรุงระบบงานอย่างเป็นระบบ สถาบันมีการแลกเปลี่ยนการปรับปรุงกระบวนการทำงานและบทเรียนที่ได้กับหน่วยงานและกระบวนการอื่นภายในสถาบันอย่างไร เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมระดับสถาบัน

Notes:

- N1. In-process measures (6.2b[1]) are the data that you collect and analyze at key points in your work processes to determine how well a particular process is performing. Education organizations should note that in-process measures are fundamentally different from formative assessments. While formative assessments can yield student outcome data that may be predictive of end-of-process performance, they do not provide sufficient information to make operational decisions about improving the process itself. Such decisions require an understanding of the critical inputs—such as time, materials, or behaviors—and outputs—such as quality, quantity, or efficiency—needed to maintain operational control.
- N2. To improve process performance (6.2b) and reduce variability, your organization might implement approaches such as the Plan-Do-Study-Act methodology or other process improvement tools (e.g., ISO 9000:2000 standards, Six Sigma methodology, or a Lean Enterprise System). These approaches might be part of your performance improvement system described in response to P.2c in the Organizational Profile.
- N3. In addition to those processes associated with student learning, work processes that maximize student success might include those targeted at ensuring effective transitions between education levels (e.g., elementary to secondary, secondary to postsecondary, and two-year postsecondary to four-year postsecondary) and might include such mechanisms as multilevel teaming, articulation and transfer agreements, and concurrent enrollment. Such processes also could include those targeted at successful student progression within a program (e.g., efforts related to “promotion” at the elementary and secondary level or to “persistence” at the postsecondary level).
- N4. The results of improvements in student learning should be reported in Item 7.1. All other work process performance results should be reported in Item 7.5.

For additional description of this Item, see pages 162 - 166.

หมายเหตุ :

- หมายเหตุ 1 : **ตัววัดภายในกระบวนการ** [ข้อ 6.2ข.(1)] หมายถึง ข้อมูลที่สถาบันรวบรวมและวิเคราะห์ที่จุดสำคัญในกระบวนการทำงานเพื่อดูว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านั้นได้ดีหรือไม่ สถาบันการศึกษาควรทราบว่าตัววัดภายในกระบวนการมีพื้นฐานที่แตกต่างจากการประเมินความก้าวหน้า การประเมินความก้าวหน้าจะให้ข้อมูลผลลัพธ์ของผู้เรียนที่ทำให้สามารถคาดการณ์ผลสัมฤทธิ์เมื่อจบการศึกษาได้ แต่ไม่สามารถให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงกระบวนการในระดับปฏิบัติการ การตัดสินใจดังกล่าวต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยนำเข้าที่วิกฤติ เช่น เวลา อุปกรณ์เครื่องมือหรือพฤติกรรม และผลลัพธ์เช่น คุณภาพ ปริมาณ หรือประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต่อการควบคุมการปฏิบัติงาน
- หมายเหตุ 2 : ในการปรับปรุงผลลัพธ์ของกระบวนการ (ข้อ 6.2ข.) และลดความแปรปรวน สถาบันอาจนำแนวทางเหล่านี้ไปใช้ เช่น วิธี Plan-Do-Study-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ (เช่น มาตรฐาน ISO 9000:2000, Six Sigma, หรือ Lean Enterprise System เป็นต้น) วิธีการเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันตามที่ระบุไว้ใน ข้อ 2ค. ในโครงสร้างองค์กร
- หมายเหตุ 3: นอกเหนือจากกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการทำงานที่ทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด อาจรวมถึงกระบวนการที่มุ่งเป้าเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่มีประสิทธิภาพในระหว่างระดับการศึกษา (เช่น จากระดับมัธยมเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา) ซึ่งอาจรวมกลไกต่างๆ เช่น การสร้างทีมงานหลายระดับ การเชื่อมโยงและสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับการย้ายสถาบันศึกษา และการรับนักศึกษาใหม่ โดยกระบวนการเหล่านี้ควรจะต้องตั้งเป้าเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของผู้เรียนในหลักสูตร
- หมายเหตุ 4: ผลลัพธ์ด้านการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน ควรรายงานในหัวข้อ 7.1 ส่วนผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานอื่นๆ ที่เหลือทั้งหมด ควรรายงานในหัวข้อ 7.5

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 163 - 167

7 Results (450 pts.)

The Category examines your organization's PERFORMANCE and improvement in all KEY areas—student LEARNING outcomes; CUSTOMER-focused outcomes; budgetary, financial, and market outcomes; WORKFORCE-focused outcomes; PROCESS EFFECTIVENESS PERFORMANCE LEVELS are examined relative to those of competitors and other organizations with similar programs and services.

7.1 Student Learning Outcomes: What are your student learning results? (100 pts.)

Summarize your organization's KEY student LEARNING RESULTS. SEGMENT your RESULTS by student and market SEGMENTS, as appropriate. Include appropriate comparative data relative to competitors and to comparable organizations and student populations.

Provide data and information to answer the following questions:

a. Student LEARNING RESULTS

What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of student LEARNING and improvement in student LEARNING? How do these RESULTS compare with the PERFORMANCE of your competitors and comparable organizations and of other appropriate student and market SEGMENTS?

Notes:

- N1. Results reported in this Item should include results from your primary assessments of student learning. These may include test results related to local, state, and national requirements or mandates, such as the No Child Left Behind Act. In addition, student learning results should relate to the key student learning features identified as student and stakeholder requirements and expectations in P.1b(2), based on information gathered in Items 3.1 and 3.2. The measures or indicators should address factors that affect student and stakeholder preference, such as those included in Item P.1, Note 9, and Item 3.1, Note 2.
- N2. For many education organizations, student learning measures are mandated by federal, state, or local legislation or policy, or by the reporting requirements associated with the receipt of federal, state, or external grant funds. These measures should be identified and reported in your response to this Item.

หมวด 7. ผลลัพธ์ (Results) (90 คะแนน)

ในหมวด**ผลลัพธ์** เป็นการอธิบายว่าองค์กรมีผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการนำสถาบัน ระดับ**ผลการดำเนินการ**ควรมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและให้บริการในลักษณะเดียวกัน

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนขององค์กรเป็นอย่างไร (100 คะแนน)

เป็นการสรุป**ผลลัพธ์ที่สำคัญ**ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มผู้เรียนและส่วนตลาด (*) รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับ**ผลลัพธ์**ของคู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่น และกลุ่มผู้เรียนที่เทียบเคียงกันได้

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ และการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างไร **ผลลัพธ์**ดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับ**ผลการดำเนินการ**ของคู่แข่ง สถาบันการศึกษาที่เทียบเคียงกันได้ กลุ่มผู้เรียนและส่วนตลาดอื่นๆ (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินเบื้องต้นของการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงผลการทดสอบที่สัมพันธ์กับข้อกำหนดหรือข้อบังคับในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ นอกจากนี้ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ควรจะต้องมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ ตามที่ได้ระบุไว้เป็นความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข.(2) ซึ่งได้จากสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ควรเน้นปัจจัยซึ่งส่งผลต่อความนิยมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังที่รวบรวมไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1 หมายเหตุ 9 และหัวข้อ 3.1 หมายเหตุ 2

หมายเหตุ 2 : สำหรับสถาบันการศึกษาหลายแห่ง ตัววัดด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายในระดับประเทศ ภูมิภาค หรือท้องถิ่น หรือข้อกำหนดให้มีการรายงานต่อผู้ให้เงินทุนหรืองบประมาณในระดับประเทศ ภูมิภาค หรือจากภายนอกตัววัดเหล่านี้จึงควรมีการระบุและรายงานในการตอบหัวข้อนี้

- N3. Demonstrations of improvement in student learning should be evaluated in comparison to education organizations with similar performance levels for their entering students or comparable student populations (i.e., performance indicators for students with similar characteristics). Methods for demonstrating improvement in student learning might involve longitudinal and cohort studies or other value-added methodologies. Results covering three years or more are preferred.

For additional description of this Item, see pages 168-170.

7.2 Customer-Focused Outcomes: What are your student and stakeholder-focused performance results? (70 pts.)

Summarize your organization's KEY student- and STAKEHOLDER-focused RESULTS for student and STAKEHOLDER satisfaction, dissatisfaction, and ENGAGEMENT. SEGMENT your RESULTS by EDUCATIONAL PROGRAM, OFFERING, AND SERVICE features, and by student, STAKEHOLDER, and market SEGMENTS, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. Student- and STAKEHOLDER-Focused RESULTS

- (1) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of STAKEHOLDER satisfaction and dissatisfaction? How do these RESULTS compare with the student and STAKEHOLDER satisfaction LEVELS of your competitors and other organizations providing similar PROGRAMS, OFFERINGS, AND SERVICES?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of student and relationship building and ENGAGEMENT? How do these RESULTS compare over the course of time as students and stakeholders utilize your programs and services, as appropriate?

Notes:

- N1. Student and stakeholder satisfaction, dissatisfaction, relationship building, and engagement results reported in this Item should relate to the student segments, stakeholder groups, and market segments discussed in P.1b(2) and Category 3 and to the listening and determination methods and data described in Item 3.2. Results data might include feedback from students and stakeholders and their overall assessment of education and operations.

หมายเหตุ 3 : การแสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนควรเปรียบเทียบกับสถาบันการศึกษาอื่นที่เทียบเคียงกันได้ในด้านผู้เรียนที่รับเข้าศึกษาหรือประชากรของผู้เรียน (เช่น ตัวบ่งชี้ของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะที่เหมือนกัน เป็นต้น) วิธีการแสดงการปรับปรุงผลลัพธ์ด้านของการเรียนรู้ของผู้เรียน อาจใช้วิธีการศึกษาในระยะยาวและการศึกษาแบบสังเกตติดตามไปข้างหน้า หรือวิธีการเพิ่มคุณค่าอื่นๆ ผลลัพธ์ควรครอบคลุมช่วงเวลา 3 ปีขึ้นไป

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 169 - 171

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ และตามประเภทผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด (*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่มและองค์การที่จัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน
- (2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ในแต่ละช่วงเวลาที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเข้าเรียนในหลักสูตรและใช้บริการ (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ การสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับประเภทผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนแบ่งตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ [ข้อ 1ข.(2)] และในหัวข้อ 3 และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าและการประเมินความผูกพัน รวมทั้งข้อมูลดังที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 3.2 ข้อมูลผลลัพธ์อาจรวมถึงข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลการประเมินการศึกษาและการดำเนินการในภาพรวม

- N2. Measures and indicators of satisfaction with your programs and services relative to students' and stakeholders' satisfaction with competitors and comparable organizations (7.2a[1]) might include gains and losses of your students from or to other schools or alternative means of education, such as charter schools, home schooling, or corporate educational programs. Results also might include information and data from independent organizations and key stakeholders, such as survey results, competitive awards, recognition, and ratings. The information and data should reflect comparative satisfaction (and dissatisfaction). Information on the comparative performance of your students should be included in Item 7.1.

For additional description of this Item, see page 170-172.

7.3 Budgetary, Financial, and Market Outcomes: What are your budgetary, financial, and market performance results? (70 pts.)

Summarize your organization's KEY budgetary, financial, and market PERFORMANCE RESULTS by student SEGMENTS, STAKEHOLDER groups, or market SEGMENTS, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. Budgetary, Financial, and Market RESULTS

- (1) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of budgetary and financial PERFORMANCE, including aggregate MEASURES of cost containment or financial viability, as appropriate?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of market PERFORMANCE, including market share or position, market and market share growth, and new markets entered, as appropriate?

Notes:

- N1. Responses to 7.3a(1) might include measures such as instructional and general administration expenditures per student or as a percentage of the total budget; income, expenses, reserves, and endowments; tuition and fee levels; cost per academic credit; annual grants and awards; cost avoidance or savings; performance to budget; program expenditures as a percentage of budget; annual budget increases or decreases; resources redirected to education from other areas; scholarship growth; the percentage of budget for research; and the budget for public service. Measures should relate to the budgetary and financial

หมายเหตุ 2 : ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจที่มีต่อ หลักสูตรและบริการการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่สามารถเทียบกันได้ [ข้อ 7.2ก.(1)] อาจรวมถึงจำนวนผู้เรียนที่ได้รับเพิ่มมาจาก หรือเสียไปให้กับสถาบันการศึกษาอื่น หรือการศึกษาทางเลือกอื่นๆ เช่น หลักสูตรที่จัดโดยภาคธุรกิจ สหกิจศึกษา ผลลัพธ์ยังอาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากองค์การอิสระ และจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ผลการสำรวจ รางวัลจากการแข่งขัน การเป็นที่ยอมรับ และผลการจัดอันดับ ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวควรสะท้อนความพึงพอใจ (และความไม่พึงพอใจ) ในเชิงเปรียบเทียบ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับผลการเรียนของผู้เรียน ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 171 - 173

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของ องค์การเป็นอย่างไร (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน โดยจำแนกตามประเภทของผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือส่วนตลาด (*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงระดับปัจจุบันและแนวโน้มของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

- (1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงินของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน หรือความเข้มแข็งด้านการเงิน (*)
- (2) ผลการดำเนินการด้านการตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตำแหน่ง หรือส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : คำตอบสำหรับหัวข้อ 7.3 ก.(1) อาจรวมถึงตัววัด อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายด้านการเรียนการสอน และการบริหารงานโดยทั่วไปต่อหัว หรือเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด รายรับ ค่าใช้จ่าย เงินทุนสำรอง และกองทุน ระดับค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่าใช้จ่าย ต่อหน่วยกิต จำนวนทุนการศึกษาต่อปี การลดหรือประหยัดค่าใช้จ่าย ผลการดำเนินการ เมื่อเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตรคิดเป็นร้อยละของงบประมาณ งบประมาณ ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ทรัพยากรเพื่อการศึกษาคือเงินที่ผันมาจากด้านอื่นๆ จำนวนทุน การศึกษาที่เพิ่มขึ้น งบประมาณการวิจัยคิดเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด ตลอดจน

measures reported in 4.1a(1) and the financial management approaches described in Item 2.2.

- N2. New markets entered (7.3a[2]) might include offering Web-based services or distance learning.

For additional description of this Item, see pages 172.

7.4 Workforce-Focused Outcomes: What are your workforce-focused performance results? (70 pts.)

Summarize your organization's KEY WORKFORCE-focused RESULTS for WORKFORCE ENGAGEMENT and for your WORKFORCE environment. SEGMENT your RESULTS to address the DIVERSITY of your WORKFORCE and to address your WORKFORCE groups and SEGMENTS, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. WORKFORCE RESULTS

- (1) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of WORKFORCE ENGAGEMENT and WORKFORCE satisfaction?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of WORKFORCE and leader development?
- (3) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES of WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY, including staffing LEVELS and appropriate skills?
- (4) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of your WORKFORCE climate, including WORKFORCE health, safety, and security and WORKFORCE services and benefits, as appropriate?

Notes:

- N1. Results reported in this Item should relate to processes described in Category 5. Your results should be responsive to key work process needs described in Category 6 and to your organization's action plans and human resource or workforce plans described in Item 2.2.
- N2. Responses to 7.4a(1) should include measures and indicators identified in response to 5.1c(1).
- N3. Those organizations that rely on volunteers should include results for their volunteer workforce, as appropriate.

For additional description of this Item, see page 174.

งบประมาณสำหรับบริการสังคม การวัดต้องสัมพันธ์กับตัวชี้วัดด้านงบประมาณและการเงิน ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการบริหารการเงินตามที่อธิบายไว้ในหมวด 2.2

หมายเหตุ 2: การเจาะตลาดใหม่ที่กล่าวถึงในหัวข้อ [7.3ก.(2)] อาจหมายรวมถึงการให้บริการผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือการศึกษาทางไกล

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 173

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานขององค์การ มีอะไรบ้าง (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ในเรื่องความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน กับสถาบันและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน และแยกตามกลุ่มและประเภทของผู้ปฏิบัติงาน (*) รวมถึงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (*)

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน

- (1) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับสถาบัน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
- (2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้นำ
- (3) ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม
- (4) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขอนามัย ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 ผลลัพธ์ของสถาบันควรจะตอบสนองต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการ และแผนด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 2 : การตอบหัวข้อ 7.4ก.(1) ควรจะรวมถึงตัววัดและตัวบ่งชี้ตามที่ได้ระบุไว้ในหัวข้อ 5.1ค.(1)

หมายเหตุ 3 : สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร ควรระบุผลลัพธ์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 175

7.5 Process Effectiveness Outcomes: What are your process effectiveness results? (70 pts.)

Summarize your organization's KEY operational PERFORMANCE RESULTS that contribute to opportunities for enhanced student LEARNING and to the improvement of organizational EFFECTIVENESS, including your organization's readiness for emergencies. SEGMENT your RESULTS by programs and offerings; by student and market SEGMENTS; and by PROCESSES and locations as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS

- (1) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of the operational PERFORMANCE of your WORK SYSTEMS, including WORK SYSTEM and workplace preparedness for disasters or emergencies?
- (2) What are your current LEVELS and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of the operational PERFORMANCE of your KEY WORK PROCESSES, including PRODUCTIVITY, CYCLE TIME, and other appropriate MEASURES of PROCESS EFFECTIVENESS, efficiency, and INNOVATION?

Notes:

- N1. Results reported in Item 7.5 should address your key operational requirements as presented in the Organizational Profile and in Items 6.1 and 6.2. Include results of mission-specific research and outreach processes, as appropriate. Include results not reported in Items 7.1–7.4.
- N2. Results reported in Item 7.5 should provide key information for analysis and review of your organizational performance (Item 4.1), demonstrate use of organizational knowledge (Item 4.2), and provide the operational basis for improved student learning outcomes (Item 7.1); customer-focused outcomes (Item 7.2); and budgetary, financial, and market outcomes (Item 7.3).
- N3. Appropriate measures and indicators of work system performance (7.5a[1]) might include supplier and partner performance; program, offering, service, and work system innovation rates and results; simplification of internal jobs and job classifications; changing supervisory ratios; response times for emergency drills or exercises; and results for work relocation or contingency exercises.

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (70 คะแนน) : ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านปฏิบัติการที่สำคัญของสถาบัน ที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน และเพิ่มประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งความพร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉิน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามประเภทของหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ ประเภทผู้เรียน และส่วนตลาด และตามประเภทของกระบวนการและสถานที่ (*) รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จากตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงระดับปัจจุบันและแนวโน้มของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

- (1) ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมระบบงาน และสถานที่ทำงานให้พร้อมเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- (2) ผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงผลิตภาพ รอบเวลา และผลของตัววัดอื่นที่เหมาะสมด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรม

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการดำเนินการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ และหัวข้อ 6.1 และ 6.2 รวมถึงผลลัพธ์งานวิจัยและการจัดกิจกรรมขยายผลซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (*) และผลลัพธ์อื่นๆ ที่ไม่ได้รายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.4

หมายเหตุ 2 : ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (หัวข้อ 4.1) การนำความรู้ของสถาบันมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (หัวข้อ 7.1) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และงบประมาณ การเงินและตลาด (หัวข้อ 7.3)

หมายเหตุ 3: ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของระบบงาน [ข้อ 7.5ก.(1)] อาจรวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการ

- ผลลัพธ์และอัตราการสร้างนวัตกรรมของหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา
- ผลของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายใน และการจำแนกภาระงาน
- การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา
- ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินระหว่างการฝึกซ้อม

For additional description of this Item, see pages 176.

7.6 Leadership Outcomes: What are your leadership results? (70 pts.)

Summarize your organization's KEY GOVERNANCE and SENIOR LEADERSHIP RESULTS, including evidence of strategic plan accomplishments, fiscal accountability, legal compliance, ETHICAL BEHAVIOR, societal responsibility, and support of KEY communities. SEGMENT your RESULTS by work units, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. Leadership and Societal Responsibility RESULT

- (1) What are your RESULTS S for KEY MEASURES or INDICATORS of accomplishment of your organizational strategy and ACTION PLANS?
- (2) What are your KEY current findings and TRENDS in KEY MEASURES or INDICATORS of GOVERNANCE and fiscal accountability, both internal and external, as appropriate?
- (3) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of regulatory, safety, accreditation, and legal compliance?
- (4) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of ETHICAL BEHAVIOR and of STAKEHOLDER trust in the SENIOR LEADERS and GOVERNANCE of your organization? What are your RESULTS for KEY MEASURES or of breaches of INDICATORS ETHICAL BEHAVIOR?
- (5) What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of your organization's fulfillment of its societal responsibilities and your organization's support of its KEY communities?

Notes:

- N1. Measures or indicators of strategy and action plan accomplishment (7.6a[1]) should address your strategic objectives and goals identified in 2.1b(1) and your action plan performance measures and projected performance identified in 2.2a(6) and 2.2b, respectively.
- N2. Responses to 7.6a(2) might include financial statement issues and risks, important internal and external auditor recommendations, and your senior leaders' response to these matters.
- N3. Regulatory, safety, accreditation, and legal compliance results (7.6a[3]) should address requirements described in 1.2b. Workforce-related occupational health and safety results (e.g., Occupational Safety and Health Administration [OSHA] reportable incidents) should be reported in 7.4a(4).

- ผลของการโยกย้ายสถานที่ทำงานหรือการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมอื่น ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 177

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ : ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง (70 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งหลักฐาน การบรรลุตามแผนกลยุทธ์ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ให้แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามหน่วยงาน (*) ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วย จากข้อมูลที่ได้จากตัวหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

- (1) ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- (2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (*)
- (3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และกฎหมาย
- (4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารระดับสูงและธรรมาภิบาลของสถาบัน และผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม
- (5) การบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ตัววัดหรือตัวบ่งชี้แสดงถึงความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ [ข้อ 7.6 ก.(1)] ควรตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(6) และ 2.2ข. ตามลำดับ

หมายเหตุ 2 : การตอบคำถามในหัวข้อ 7.6ก.(2) อาจรวมถึงประเด็นต่างๆ ในรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

หมายเหตุ 3 : ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และกฎหมาย [7.6ก.(3)] ควรเป็นผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน 1.2ข. ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน (ตัวอย่าง เช่น การรายงาน การเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.4ก.(4)

- N4. For examples of measures of ethical behavior and stakeholder trust (7.6a[4]), see Item 1.2, Note 4.
- N5. Responses to 7.6a(5) should address your organization’s societal responsibilities discussed in 1.2b(1) and 1.2c(1), as well as support of the key communities described in 1.2c(2). Measures of contributions to societal well-being might include reduced energy consumption; the use of renewable energy resources, recycled water, and alternative approaches to conserve resources (e.g., increased audio and video conferencing); and the global use of enlightened labor practices.

For additional description of this Item, see page 176 - 178.



หมายเหตุ 4 : สำหรับตัวอย่างตัววัดของประพฤตินิติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [ข้อ 7.6ก.(2)] ให้ดูหัวข้อ 1.2 หมายเหตุ 4

หมายเหตุ 5 : ผลลัพธ์ด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบัน [ข้อ 7.6ก.(5)] ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ข.(1) และ 1.2ค.(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ค.(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึง การประหยัดพลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลก

คำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 177 - 179



SELF-ANALYSIS WORKSHEET (OPTIONAL)

(not to be submitted with your Baldrige application)

While insights gained from external Examiners or reviewers are always helpful, you know your organization better than they will. You are currently in an excellent position to identify your organization’s key strengths and key opportunities for improvement (OFIs). Having just completed your responses to the Baldrige Criteria questions, you can accelerate your improvement journey by doing a self-analysis of your responses to all seven Criteria Categories, using the electronic file for the Self-Analysis Worksheet, which is available in Microsoft Word format at [www.baldrige.nist.gov/ Education_Criteria.htm](http://www.baldrige.nist.gov/Education_Criteria.htm).

As shown in this sample for Categories 1 and 2, you can use the optional worksheet to list your key strengths and key OFIs. Start by identifying one or two strengths and one or two OFIs for each Criteria Category. For those of high importance, establish a goal and a plan of action.

Criteria Category	Importance High, Medium, Low	For High-Importance Areas			
		Stretch (Strength) or Improvement (OFI) Goal	What Action Is Planned?	By When?	Who Is Responsible?
Category 1—Leadership					
<i>Strength</i>					
1.					
2.					
<i>OFI</i>					
1.					
2.					
Category 2—Strategic Planning					
<i>Strength</i>					
1.					
2.					
<i>OFI</i>					
1.					
2.					

แบบประเมินตนเอง (ตามความสมัครใจ)

(ไม่ต้องใส่ไว้ในรายงานการประเมินตนเอง)

แม้การตรวจประเมินจากผู้ตรวจภายนอกจะเป็นประโยชน์ แต่สถาบันจะรู้จักตัวเองดีกว่าผู้อื่น สถาบันสามารถใช้เกณฑ์นี้ เพื่อระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาในการปรับปรุง (OFIs) สถาบันได้ โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ทั้ง 7 ข้อ สถาบันสามารถวิเคราะห์คำตอบและเร่งการพัฒนาตนเองโดยอาศัยแบบประเมินตนเองข้างล่างนี้

การนำแบบประเมินตนเองไปใช้งาน ให้เริ่มโดยการระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา 1 หรือ 2 ข้อ ในแต่ละหมวด สำหรับประเด็นที่สำคัญให้ระบุเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ

หมวด	ความสำคัญ มาก / กลาง /น้อย	ประเด็นที่สำคัญ			
		เป้าที่ทำหายหรือเป้า เพื่อปรับปรุง	แผนปฏิบัติการ	กำหนดเวลา แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
หมวด 1 ----การนำองค์การ					
จุดแข็ง					
1.					
2.					
โอกาสในการพัฒนา					
1.					
2					
หมวด 2 ----การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
จุดแข็ง					
1.					
2.					
โอกาสในการพัฒนา					
1.					
2.					

EDUCATION CRITERIA RESPONSE GUIDELINES

The guidelines given in this section are offered to assist Criteria users in responding most effectively to the requirements of the 18 Criteria Items. For organizations writing an application for the Baldrige Award, responding involves addressing these requirements in 50 or fewer pages. The guidelines are presented in three parts:

- (1) General Guidelines regarding the Criteria booklet, including how the Items are formatted
- (2) Guidelines for Responding to Process Items
- (3) Guidelines for Responding to Results Items

To respond most effectively to the Criteria Items, it also is important to refer to the Scoring Guidelines (pages 262-264), which describe how organizations can demonstrate increasing accomplishment and improvement relative to the requirements of the Criteria Items.

General Guidelines

1. Read the entire Criteria booklet.

The main sections of the booklet provide a full orientation to the Criteria, including how responses are to be evaluated for self-assessment or by Baldrige Examiners. You should become thoroughly familiar with the following sections:

- Education Criteria for Performance Excellence (pages 12-96)
- Scoring System (pages 254-264)
- Glossary of Key Terms (pages 206-252)
- Category and Item Descriptions (pages 116-178)

2. Review the Item format and understand how to respond to the Item requirements.

The Item format (see figure below) shows the different parts of Items, the role of each part, and where each part is placed. It is especially important to understand the multiple requirements contained in the Areas to Address. The Item Notes following the Item requirements are an aid to help you understand the Areas to Address. Each Item and Area to Address is described in greater detail in the Category and Item Descriptions section (pages 116-178).

Each Item is classified as either **Process** or **Results**, depending on the type of information required. Guidelines for responding to Process Items are given on pages 100–110. Guidelines for responding to Results Items are given on pages 110-114.

แนวทางการตอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้สถาบัน สามารถตอบข้อกำหนดทั้ง 18 ข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผล
ที่สุด ในการตอบควรเขียนให้สั้นและกระชับ โดยตอบคำถามทั้งหมดความยาวไม่เกิน 100 หน้ากระดาษ
A 4

แนวทางการตอบเกณฑ์ แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

(1) แนวทางทั่วไปเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งรูปแบบ
ของหัวข้อ

(2) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1 - 6 (กระบวนการ)

(3) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 (ผลลัพธ์)

เพื่อให้การตอบหัวข้อในเกณฑ์มีประสิทธิภาพที่สุด ต้องอ้างอิงถึงแนวทางการให้คะแนนที่ปรากฏ
(ในหน้า 263 - 265) ซึ่งอธิบายวิธีการที่สถาบันสามารถแสดงผลความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นเมื่อเทียบกับ
ข้อกำหนดในเกณฑ์

แนวทางทั่วไป

1. อ่านหนังสือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งเล่ม

เนื้อหาส่วนใหญ่ในหนังสือให้ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์ทั้งหมด รวมทั้งวิธีการประเมินคำตอบ
ด้วยตนเองหรือโดยผู้ตรวจประเมิน ผู้สนใจใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการพัฒนาคุณภาพควรทำความเข้าใจอย่าง
ถ่องแท้กับเนื้อหาในส่วนต่อไปนี้

- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (ในหน้า 13 - 97)
- ระบบการให้คะแนน (ในหน้า 255 - 265)
- อภิธานศัพท์ (ในหน้า 207 - 253)
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและข้อ (ในหน้า 117 - 179)

2. ทบทวนรูปแบบของหัวข้อและทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ

รูปแบบของหัวข้อ (ดูรูปในหน้า 105) แสดงให้เห็นถึงส่วนต่างๆของหัวข้อ บทบาทของแต่ละ
หัวข้อ และการจัดวางของแต่ละส่วน สิ่งที่สำคัญยิ่งคือผู้ใช้เกณฑ์ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ
ที่อยู่ในประเด็นพิจารณา หมายเหตุของแต่ละหัวข้อในข้อกำหนดมีไว้เพื่อช่วยให้เข้าใจประเด็นพิจารณา
ดีขึ้น รายละเอียดของแต่ละหัวข้อและประเด็นพิจารณาได้อธิบายไว้ในคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวด
และหัวข้อ (ในหน้า 117 - 179)

แต่ละหัวข้อแบ่งตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ เป็น “กระบวนการ” (หมวด 1 - 6)
หรือ “ผลลัพธ์” (หมวด 7) แนวทางการตอบคำถามหัวข้อในหมวด 1 - 6 ในหน้า 101 - 111 และแนวทาง
การตอบคำถามหัวข้อในหมวด 7 ในหน้า 111 - 115

Item requirements are presented in question format. Some of the requirements in the Areas to Address include multiple questions. Responses to an Item should contain information that addresses all questions; however, each question need not be answered separately. Responses to multiple questions within a single Area to Address may be grouped, as appropriate to your organization. These multiple questions serve as a guide in understanding the full meaning of the information being requested.

3. Refer to the Scoring Guidelines.

The evaluation of Process and Results Item responses includes a review of the Criteria Items in combination with the Scoring Guidelines (pages 254-264). Specifically, as a complement to requirements of the Process Items (Categories 1–6), the Scoring Guidelines address the maturity of your approaches, breadth of deployment, extent of learning, and integration with other elements of your performance management system. Similarly, as a complement to requirements of the Results Items (Category 7), the Scoring Guidelines focus on the significance of the results trends, actual performance levels, relevant comparative data, integration with important elements of your performance management system, and the strength of the improvement process. Therefore, you need to consider both the Criteria and the Scoring Guidelines as you prepare your responses to all Items.

4. Understand the meaning of key terms.

Many of the terms used in the Criteria have meanings that may differ somewhat from standard definitions or definitions used in your organization. CAPS/SANSSERIF Terms printed in SMALL can be found in the Glossary of Key Terms beginning on page 206-252. Understanding these terms can help you accurately self-assess your organization and communicate your processes and results to those reviewing your responses and planning your improvement efforts.

5. Start by preparing the Organizational Profile.

The Organizational Profile is the most appropriate starting point. The Organizational Profile is intended to help everyone—including organizations using the Criteria for self-assessment, application writers, and reviewers—to understand what is most relevant and important to your organization's mission and to its performance. The questions in the Organizational Profile are on pages 14-22. The Organizational Profile is described in greater detail on pages 116-120.

ข้อกำหนดของหัวข้อจะอยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อในประเด็นพิจารณาจะมีหลายคำถาม ดังนั้นจึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกจากกัน อาจารย์รวมการตอบคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน คำถามต่าง ๆ จะช่วยชี้แนะให้เข้าใจถึงสารสนเทศที่ต้องตอบอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การอ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านบททวนหัวข้อตามเกณฑ์ ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (ในหน้า 255 - 265) นอกจากนี้เสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1 - 6) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับการพัฒนาของแนวทางการดำเนินการ ความครอบคลุมของการนำไปปฏิบัติ ขอบเขตของการเรียนรู้และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ ในระบบ การจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ในทำนองเดียวกันเพื่อเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการให้คะแนนยังเน้นความสำคัญต่อแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน และความเข้มแข็งของการกระบวนการปรับปรุง ฉะนั้น สถาบันจึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนน ในขณะเตรียมคำตอบของทุกหัวข้อ

4. ทำความเข้าใจกับความหมายของคำสำคัญๆ ที่ใช้ในเกณฑ์

คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในเกณฑ์ อาจมีความหมายไม่ตรงกับคำนิยามทั่วไป หรือความหมายที่ใช้อยู่ในสถาบันของท่าน ศัพท์ที่พิมพ์โดยพิมพ์เป็นตัวหนาและเอ่น จะมีคำอธิบายขยายความไว้ใน “อภิธานศัพท์” ในหน้า 207 - 253 การทำความเข้าใจกับคำสำคัญเหล่านี้จะช่วยให้ท่านสามารถประเมินตนเองและสื่อเรื่องกระบวนการและผลลัพธ์ของสถาบันกับผู้ประเมินหรือผู้อ่านรายงานการประเมินตนเองของท่าน รวมทั้งวางแผนการปรับปรุงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

5. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงสร้างองค์การจะช่วยให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สถาบันที่ใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินตนเอง ผู้เตรียมรายงานการประเมินตนเอง และผู้ประเมิน ให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อ พันธกิจ และผลการดำเนินการของสถาบัน คำถามเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ อยู่ในหน้า 15 - 23 โครงสร้างองค์การมีรายละเอียดเพิ่มเติมอยู่ในหน้า 117 - 121

Item Format

Item number **Item title** **Item point value** **Types of information users are expected to provide in response to this Item**

Basic Item requirements expressed in Item title

Overall Item requirements expressed as specific topics users need to address

Areas to Address

Item notes have the following purposes:

- clarify key terms and requirements
- give instructions
- indicate/clarify important linkages

Location of Item description

I.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead? (70 pts.) **Process**

Describe how senior leaders' actions guide and sustain your organization. Describe how senior leaders communicate with your workforce and encourage high performance.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Vision, Values, and Mission

- (1) How do senior leaders set organizational vision and values? How do senior leaders convey your organization's vision and values through your assessment system, to the workforce, to key suppliers and partners, and to students and stakeholders, as appropriate? How do senior leaders' personal actions reflect a commitment to the organization's values?
- (2) How do senior leaders personally promote an organizational environment that fosters, requires, and results in legal and ethical behavior?
- (3) How do senior leaders create a sustainable organization? How do they create an environment for organizational performance improvement, the accomplishment of your mission and strategic objectives, innovation, competitive or role-model performance leadership, and organizational agility? How do they create an environment for organizational and workforce success? How do they develop and enhance their personal leadership skills? How do they participate in organizational success, in succession planning, and in the development of future organizational leaders?

b. Communication and Organizational Performance

- (1) How do senior leaders communicate with and engage the entire workforce? How do senior leaders encourage frank, two-way communication throughout the organization? How do senior leaders communicate key decisions? How do they take an active role in reward and recognition programs to reinforce high performance and a focus on the organization, as well as on student and stakeholders?
- (2) How do senior leaders create a focus on action to accomplish the organization's objectives, improve performance, and attain its vision? What performance measures do senior leaders regularly review to identify needed actions? How do senior leaders include a focus on creating and balancing value for students and other stakeholders in their organizational performance expectations?

Notes

N1. Organizational vision (1.1a(1)) should set the context for strategic objectives and action plans, which are described in Items 2.1 and 2.2.

N2. A sustainable organization (1.1a(3)) is capable of addressing current organizational needs and possesses the agility and strategic management to prepare successfully for its future organizational and market environment. In this context, the concept of innovation includes both technological and organizational innovation to succeed in the future. A sustainable organization also ensures a safe and secure environment for the workforce and other key stakeholders. An organization's contributions to environmental, social, and economic systems beyond those of its workforce and immediate stakeholders are considered in its societal responsibilities (Item 1.2).

N3. A focus on action (1.1b(2)) considers the strategy, the workforce, the work systems, and the hard assets of your organization. It includes both innovation and ongoing improvements for student learning that may be achieved through such actions as implementing major education initiatives, integrating new technology, refining teaching methods or the curriculum design and development process, or incorporating faculty and staff training and development initiatives. It also includes the actions to accomplish your organization's strategic objectives.

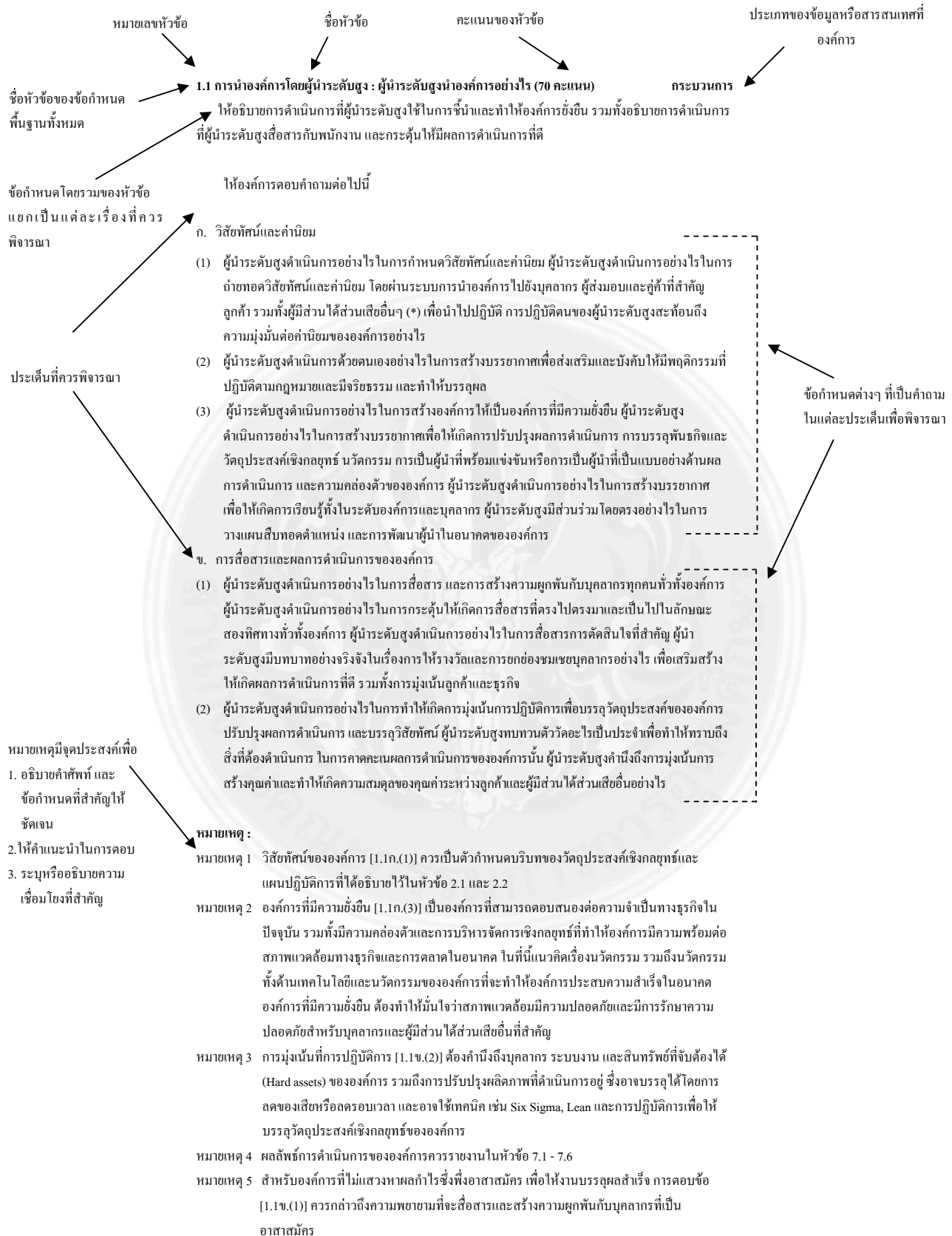
N4. Your organizational performance results should be reported in Items 7.1-7.6.

N5. For those organizations that rely on volunteers to accomplish their work, responses to 1.1b(1) also should discuss your efforts to communicate with and engage the volunteer workforce.

For additional description of this Item, see pages 36-37.

2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence 7

รูปแบบของหัวข้อ



Guidelines for Responding to Process Items

Although the Criteria focus on key organizational performance results, these results by themselves offer little *diagnostic* value. For example, if some results are poor or are improving at rates slower than your competitors' or comparable organizations', it is important to understand *why* this is so and *what* might be done to accelerate improvement.

The purpose of Process Items is to permit diagnosis of your organization's *most important* processes—the ones that contribute most to organizational performance improvement and contribute to key outcomes or performance results. Diagnosis and feedback depend heavily on the content and completeness of your Item responses. For this reason, it is important to respond to these Items by providing your *key* process information. Guidelines for organizing and reviewing such information follow.

1. Understand the meaning of “how.”

Process Items include questions that begin with the word “how.” *Responses should outline your key process information that addresses approach, deployment, learning, and integration (see Scoring System, page 254).* Responses lacking such information, or merely providing an example, are referred to in the Scoring Guidelines as “anecdotal information.”

2. Understand the meaning of “what.”

Two types of questions in Process Items begin with the word “what.” The first type of question requests basic information on key processes and how they work. Although it is helpful to include *who* performs the work, merely stating *who* does not permit diagnosis or feedback.

The second type of question requests information on *what* your key findings, plans, objectives, goals, or measures are. These latter questions set the context for showing alignment and integration in your performance management system. For example, when you identify key strategic objectives, your action plans, some of your performance measures, and some results reported in Category 7 are expected to relate to the stated strategic objectives.

3. Write and review response(s) with the following guidelines and comments in mind.

- Show that *approaches* are systematic.

Systematic approaches are repeatable and use data and information to enable learning. In other words, approaches are systematic if they build in the opportunity for evaluation, improvement, innovation, and knowledge sharing, thereby permitting a gain in maturity.

แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินการสำคัญๆ ของสถาบัน แต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวให้คุณค่าทางด้านการวินิจฉัยองค์การน้อยมาก ตัวอย่างเช่น หากสถาบันมีผลการดำเนินการบางเรื่องที่ไม่ดีหรือมีอัตราการปรับปรุงที่ช้ากว่าของคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่ใช้เทียบเคียงแล้ว สถาบันต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะอะไร และควรดำเนินการอย่างไรเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 6 ก็เพื่อวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับสถาบัน (ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการดำเนินการมากที่สุด และมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบในแต่ละหัวข้อมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้น สถาบันจึงควรตอบหัวข้อต่างๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำว่า “อย่างไร”

หัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 6 ประกอบด้วยคำถามที่ใช้คำว่า “อย่างไร” สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนนในหน้า 255 ประกอบ) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือให้เพียงแค่วิธีการจะถูกต้องอยู่ในกลุ่ม “สารสนเทศผิวเผิน” ดังระบุในแนวทางการให้คะแนน

2. เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”

คำถามที่ใช้คำว่า “อะไร” ในหัวข้อหมวด 1 - 6 มีอยู่สองลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการสำคัญๆ และขั้นตอนการดำเนินการ แม้ว่าการระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนจะมีประโยชน์ แต่ถ้าขาดข้อมูลสำคัญอื่นๆ ก็ไม่สามารถวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้

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

3. เขียนและทบทวนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกต ดังนี้

■ แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ขึ้น

- Show *deployment*.

Deployment information should summarize how your approaches are implemented in different parts of your organization. Deployment can be shown compactly by using tables.

- Show evidence of *learning*.

Processes should include evaluation and improvement cycles, as well as the potential for breakthrough change. Process improvements should be shared with other appropriate units of the organization to enable organizational learning.

- Show *integration*.

Integration shows alignment and harmonization among processes, plans, measures, actions, and results that generate organizational effectiveness and efficiencies.

- Show focus and consistency.

There are four important considerations regarding focus and consistency: (1) the Organizational Profile should make clear what is important to your organization; (2) the Strategic Planning Category (Category 2), including the strategic objectives, action plans, and core competencies, should highlight areas of greatest focus and describe how deployment is accomplished; (3) the descriptions of organizational-level analysis and review (Item 4.1) should show how your organization analyzes and reviews performance information to set priorities; and (4) the Process Management Category (Category 6) should highlight the work processes that are key to your overall performance. *Showing focus and consistency in the Process Items and tracking corresponding measures in the Results Items should improve organizational performance.*

- Respond fully to Item requirements.

Missing information will be interpreted as a gap in your performance management system. All Areas to Address should be addressed. Individual questions within an Area to Address may be addressed individually or together.

4. Cross-reference when appropriate.

As much as possible, each Item response should be self contained. However, responses to different Items also should be mutually reinforcing. It is appropriate to refer to the other responses rather than repeat information. In such cases, key process information should be given in the Item requesting this information. For example, workforce development and learning systems should be described in Item 5.1. Discussions about workforce development and learning elsewhere in your application would reference but not repeat details given in your Item 5.1 response.

■ แสดงให้เห็นว่ามีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

สารสนเทศเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ในส่วนต่างๆ ของสถาบัน ซึ่งอาจแสดงให้เห็นระดับขั้นได้โดยใช้ตารางด้วย

■ แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามีการเรียนรู้

กระบวนการควรรวมวงจรการประเมินและปรับปรุง รวมทั้งศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ควรมีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่นๆ ของสถาบัน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน

■ แสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความกลมกลืนของกระบวนการแผนตัววัด กิจกรรม และผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน

■ แสดงให้เห็นว่ามีการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา

(1) โครงร่างองค์การควรระบุเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันไว้ให้ชัดเจน

(2) หมวดการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลัก ควรระบุเรื่องที่ต้องการมุ่งเน้นที่สุด และควรอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสามารถบรรลุผลได้อย่างไร

(3) การวิเคราะห์และทบทวนผลในระดับองค์การ (หัวข้อ 4.1) ควรนำเสนอวิธีการที่สถาบันใช้วิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อจัดลำดับความสำคัญ

(4) หมวดการจัดการกระบวนการควรระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

การแสดงให้เห็นว่ามีการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวาของหัวข้อในหมวด 1 - 6 และการติดตามผลของตัววัดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อในหมวด 7 จะส่งผลให้สถาบันมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

■ ตอบคำถามให้ครบถ้วนในทุกหัวข้อ

สารสนเทศที่ขาดหายไปจะถูกตีความว่าเป็นจุดอ่อนในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ดังนั้นจึงควรตอบประเด็นพิจารณาทุกข้อ ส่วนคำถามแต่ละคำถามใน “ประเด็นพิจารณา” อาจตอบแยกหรือตอบรวมกันก็ได้

4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรมีความสมบูรณ์ในตัวเองให้มากที่สุด อย่างไรก็ตามคำตอบต่างหัวข้อก็ควรสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย ดังนั้นจึงเป็นการเหมาะสมที่จะอ้างอิงถึงคำตอบในหัวข้ออื่นแทนการกล่าวซ้ำ ในกรณีดังกล่าวสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการสำคัญจึงควรระบุไว้กำกับหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยตรง ตัวอย่างเช่น ควรอธิบายรายละเอียดของระบบการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำและการเรียนรู้ไว้

5. Use a compact format.

Applicants should make the best use of the 50 application pages permitted. Applicants are encouraged to use flowcharts, tables, and “bullets” to present information concisely.

Guidelines for Responding to Results Items

The Education Criteria place a major emphasis on results. The following information, guidelines, and example relate to effective and complete reporting of results.

1. Focus on the most critical organizational performance results.

Results reported should cover the most important requirements for your organization’s success, highlighted in your Organizational Profile and in the Strategic Planning, Customer Focus, Workforce Focus, and Process Management Categories.

2. Note the meaning of the four key requirements from the Scoring Guidelines for effective reporting of results data:

- *performance levels* that are reported on a meaningful measurement scale
- *trends* to show directions of results, rates of change, and the extent of deployment
- *comparisons* to show how results compare with those of other, appropriately selected organizations
- *integration* to show that all important results are included, segmented (e.g., by important student or stakeholder; workforce; process; and educational program, offering, and service groups), and, as appropriate, related to key performance projections

3. Include trend data covering actual periods for tracking trends.

No minimum period of time is specified for trend data. However, a minimum of three historical data points generally is needed to ascertain a trend. Trends might span five or more years for some results. Trends should represent historic and current performance and not rely on projected (future) performance. Time intervals between data points should be meaningful for the specific measure(s) reported. For important results, new data should be included even if trends and comparisons are not yet well established.

ในหัวข้อ 5.1 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำและการเรียนรู้ในอื่นๆ อีก ในรายงาน ก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.1 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

สถาบันควรเขียนรายงานโดยใช้ประโยชน์จากจำนวนหน้ากระดาษที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด อาจใช้ แผนภูมิ ตาราง และสัญลักษณ์นำหัวข้อ เพื่อนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัด

แนวทางในการตอบหัวข้อผลลัพธ์

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์อย่างมาก สารสนเทศ แนวทาง และ ตัวอย่างต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพและความสมบูรณ์ของรายงานผลลัพธ์ มีดังนี้

1. มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบัน ที่เน้นไว้ในโครงสร้างองค์การ และในหมวด 2 3 5 และ 6

2. ให้คำหนึ่งถึงความหมายของข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการ จากแนวทางการให้คะแนนเพื่อการรายงานข้อมูลผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

- ระดับของผลการดำเนินการ ที่รายงานโดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- แนวโน้ม ที่แสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- การเปรียบเทียบ เพื่อแสดงว่าผลลัพธ์เป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่เหมาะสม
- การบูรณาการ เพื่อแสดงว่ามีการรายงานและจำแนกผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด (ตัวอย่างเช่น ตามกลุ่มของผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการ และหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ) และสัมพันธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่สำคัญ (*)

3. รายงานข้อมูลแนวโน้มในช่วงเวลาตามที่วัดจริง

ไม่ได้มีการกำหนดช่วงเวลาที่น้อยที่สุดสำหรับข้อมูลแนวโน้ม อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ช่วงเวลา เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน สำหรับผลลัพธ์บางอย่าง แนวโน้มอาจจะนานถึง 5 ปี หรือกว่านั้น ทั้งนี้ควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่ใช้ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ในอนาคต นอกจากนี้ช่วงเวลาที่ใช้ต้องเหมาะสมกับตัววัดแต่ละตัว ที่ได้รายงานไว้ สำหรับผลลัพธ์ที่มีความสำคัญควรรายงานข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่สามารถแสดงแนวโน้มหรือการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน

4. Use a compact format—graphs and tables.

Many results can be reported compactly by using graphs and tables. Graphs and tables should be labeled for easy interpretation. Results over time or compared with others should be “normalized” (i.e., presented in a way, such as using ratios, that takes into account size factors). For example, reporting absenteeism trends in terms of unexcused absences per 100 students would be more meaningful than reporting total unexcused absences if the student population has varied over the time period or if you are comparing your results to those of organizations differing in the number of students.

5. Incorporate results into the body of the text.

Discussion of results and the results themselves should be close together in an Award application. *Trends that show a significant beneficial or adverse change should be explained.*

Use figure numbers that correspond to Items. For example, the third figure for Item 7.2 would be Figure 7.2-3. (See the example in the figure on page 114.)

The graph p.114 illustrates data an organization might present as part of a response to Item 7.2, Customer- Focused Outcomes. In the Organizational Profile, the organization has indicated student persistence as a key success requirement.

The graph illustrates a number of characteristics of clear and effective results reporting. - A figure number is provided for reference to the graph in the text. - Both axes and units of measure are clearly labeled.

- Trend lines report data for a key performance measure—student persistence.
- Results are presented for several years.
- An arrow indicates that an upward trend is good for this measure.
- Appropriate comparisons are shown clearly.
- The school shows, using a single graph, that its three departments separately track persistence rates.

- The school projects improved persistence rates for all departments in school year 2010-2011. The text should explain the projected improvements, including discontinuous or breakthrough improvements relative to prior performance for Department C. For example, your school may be enhancing its tutoring/mentoring services for an academic department, and you may anticipate a higher rate of persistence as a result of these efforts.

4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟและตาราง

ผลลัพธ์จำนวนมากสามารถรายงานให้กระชับได้ โดยการใช้กราฟและตาราง ควรมีเครื่องหมายกำกับเพื่อให้แปลผลได้ง่าย ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องหรือมีการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นๆ ควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอเมื่อมีปัจจัยด้านขนาดมาเกี่ยวข้อง เช่น การรายงานเป็นสัดส่วน) อย่างเช่น การรายงานแนวโน้มการขาดเรียนในแง่ของ การขาดเรียนโดยไม่มีเหตุผลต่อผู้เรียน 100 ราย อาจจะมีผลดีกว่าการรายงาน จำนวนครั้งของการขาดเรียนโดยไม่มีเหตุผลทั้งหมด หากจำนวนผู้เรียน มีการผันแปรในช่วงเวลานั้น หรือสถาบันมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับสถาบันอื่นที่มีจำนวนผู้เรียนแตกต่างกัน

5. บูรณาการผลลัพธ์เข้ากับเนื้อหา

ในการเขียนรายงาน ควรแสดงผลลัพธ์และอภิปรายผลลัพธ์ควบคู่กันไป ควรอธิบายหากมีการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มทั้งที่ดีและไม่ดี ใช้หมายเลขของรูปให้ตรงกับที่แสดงไว้ในหมวดนั้นๆ ตัวอย่างเช่น รูปที่ 3 ของหมวด 7.2 ควรเป็นรูปที่ 7.2 - 3 (ดูตัวอย่างรูปในหน้า 115)

กราฟในหน้า 115 แสดงข้อมูลที่สถาบันอาจรายงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการตอบหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์การมุ่งเน้นลูกค้า หากในโครงสร้างองค์การ สถาบันได้ระบุว่าการคงสภาพของผู้เรียน เป็นข้อกำหนดของความสำเร็จที่สำคัญ

กราฟแสดงจำนวนของคุณลักษณะของการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิผล

- ตัวเลขกำกับรูป จะใช้สำหรับการอ้างอิงกราฟในรายงาน
- ระบุความหมายของทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- เส้นต่างๆ ที่แสดงแนวโน้มให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น การคงสภาพ

ผู้เรียน

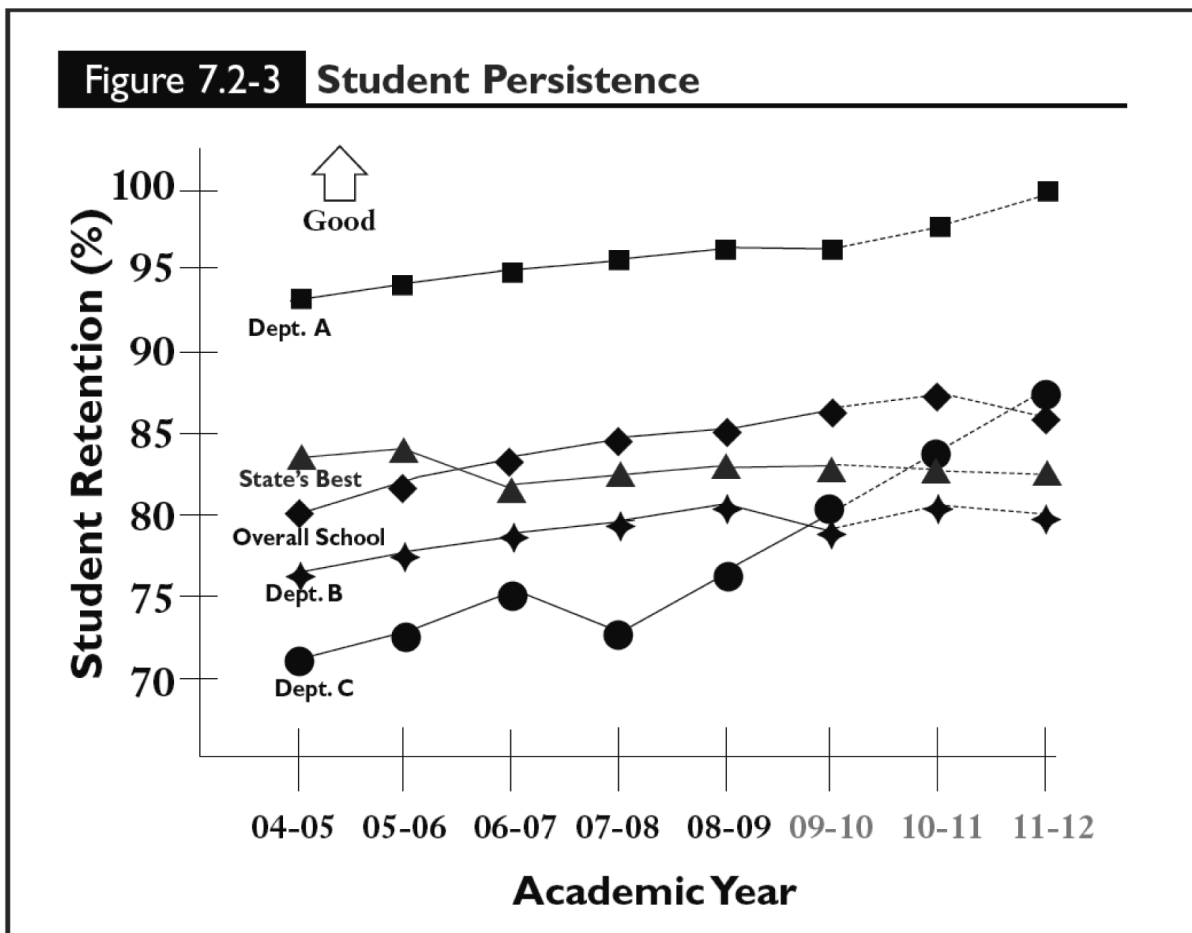
- รายงานผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปี
- ลูกศรแสดงทิศทางของแนวโน้มที่ดีขึ้นสำหรับตัววัดนี้
- แสดงการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมและชัดเจน
- สถาบันการศึกษานี้ ใช้กราฟเพียงรูปเดียวเพื่อแสดงว่าทั้ง 3 สาขาวิชาต่างมีการติดตามอัตราการคงสภาพผู้เรียน

การคงสภาพผู้เรียน

■ สถาบันคาดการณ์อัตราการคงสภาพผู้เรียนที่สูงขึ้นในทุกสาขาวิชาระหว่างปีการศึกษา 2553 ควรมีข้อความอธิบายถึงการคาดการณ์ที่ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงอย่างฉับพลันหรือแบบก้าวกระโดดเมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาในสาขาวิชา ค. ตัวอย่างเช่น สถาบันอาจปรับปรุงการสอนเสริมหรือการจัดพี่เลี้ยงในสาขาวิชาให้เข้มข้นขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้อัตราการคงสภาพผู้เรียนสูงขึ้น

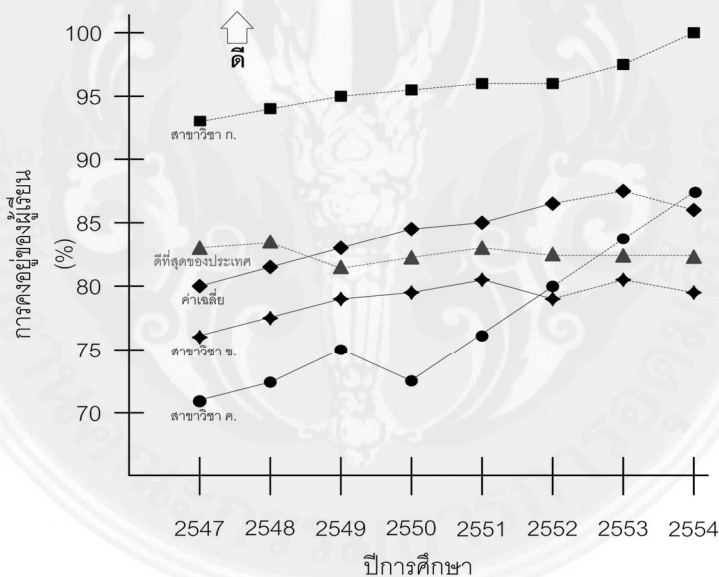
To help interpret the Scoring Guidelines (page 71), the following comments on the graphed results would be appropriate:

- The current overall school performance level shows a generally improving trend. The current level is good but still slightly below that of the comparable school.
- Department A is the current performance leader— showing sustained high performance and a beneficial trend since 2005-2006.
- Department B shows a lower level of performance but a generally improving trend.
- Although Department C has the overall lowest student retention rate, with the exception of the 2007-2008 school year, there is a generally improving trend. (The single point drop in student retention should be explained briefly.)
- Departments A and C and the overall school are projecting improved persistence rates. They are all expected to exceed the state’s best school in terms of persistence by the 2010-2011 school year.



เพื่อให้เข้าใจแนวทางการให้คะแนน อาจอธิบายขยายความกราฟได้ดังนี้ (*)

- ระดับโดยรวมในปัจจุบันของผลการดำเนินการของสถาบัน แสดงแนวโน้มที่ดีขึ้นโดยรวม ปัจจุบันอยู่ในระดับดี แต่ยังต่ำกว่าสถาบันเทียบเคียงเล็กน้อย
- สาขาวิชา ก เป็นสาขาวิชาที่เป็นผู้นำในปัจจุบัน — แสดงผลการดำเนินการที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน และมีแนวโน้มที่ดี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2548
- สาขาวิชา ข แสดงระดับของผลการดำเนินการที่ต่ำกว่า แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น
- ถึงแม้ว่าสาขาวิชา ค มีอัตราการคงสภาพผู้เรียนที่ต่ำที่สุด ยกเว้นในปีการศึกษา 2550 แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น (ควรรอธิบายโดยย่อถึงช่วงเวลาที่การคงสภาพของผู้เรียนลดลง)
- อัตราการคงสภาพของผู้เรียนในสาขาวิชา ก ค และในภาพรวมของสถาบันมีแนวโน้มที่ดีขึ้น และคาดว่าจะสูงกว่าระดับที่ดีที่สุดในระดับอุดมศึกษาของประเทศ ภายในปีการศึกษา 2553



CATEGORY AND ITEM DESCRIPTIONS

Preface: Organizational Profile

The Organizational Profile provides an overview of your organization. The profile addresses your operating environment, your key organizational relationships, your competitive environment and strategic context, and your approach to performance improvement. Your Organizational Profile provides a framework for understanding your organization. It helps the Baldrige Examiners and Judges when reviewing your application to understand what you consider important. It also helps you to guide and prioritize the information you present in response to the Criteria Items in Categories 1–7.

The Organizational Profile provides your organization with critical insight into the key internal and external factors that shape your operating environment. These factors, such as the mission, vision, values, core competencies, competitive and collaborative environment, and strategic challenges and advantages, impact the way your organization is run and the decisions you make. As such, the Organizational Profile helps your organization better understand the context in which it operates; the key requirements for current and future organizational success and sustainability; and the needs, opportunities, and constraints placed on your organization's management systems.

P.1 Organizational Description: What are your key organizational characteristics?

Purpose

This Item addresses the key characteristics and relationships that shape your organizational environment. It also addresses your organization's governance system. The aim is to set the context for your organization and for your responses to the Criteria requirements in Categories 1–7.

Comments

- The use of such terms as “purpose,” “vision,” “mission,” “values,” and “core competencies” varies depending on the organization, and some organizations may not use one or more of these terms. Nevertheless, you should have a clear understanding of the essence of your organization, why it exists, and where your senior leaders want to take the organization in the future. This clarity enables you to make and implement strategic decisions affecting the future of your organization.

คำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อ

บทนำ : โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร แสดงให้เห็นภาพรวมของสถาบัน ซึ่งบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญระดับองค์กร สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โครงร่างองค์กรแสดงเค้าโครงที่ช่วยให้เข้าใจสถาบันได้ดีขึ้น ผู้ตรวจประเมินจะพิจารณาจากโครงร่างองค์กรเพื่อให้เข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อสถาบัน นอกจากนี้ สถาบันยังสามารถใช้เป็นแนวทางและใช้จัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่จะนำเสนอในหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 7

โครงร่างองค์กรจะทำให้สถาบันเข้าใจลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมในการแข่งขันและความร่วมมือ ความท้าทายและคู่แข่งที่เปรียบเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อการดำเนินการและการตัดสินใจของสถาบัน ดังนั้นโครงร่างองค์กรจึงช่วยให้สถาบันเข้าใจเรื่องต่อไปนี้ ได้ดีขึ้น

- บริบทของการดำเนินการของตนเอง
- เรื่องสำคัญที่สถาบันต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ความยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดของสถาบันที่ส่งผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

1. ลักษณะองค์กร: อะไรคือคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้เน้นถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่กำหนดสภาพแวดล้อมของสถาบัน และยังเน้นถึงระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับสถาบัน และสำหรับการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1 - 7

ข้อสังเกต

- การใช้ศัพท์ต่างๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” “ค่านิยม” และ “สมรรถนะหลัก” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละสถาบัน บางสถาบันอาจไม่ใช้ศัพท์ดังกล่าวบางคำ อย่างไรก็ตาม สถาบันต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงแก่นสารที่สำคัญของสถาบัน ภารกิจหลักที่ทำให้ต้องมีสถาบันนี้อยู่ และเป้าหมายที่ผู้นำระดับสูงต้องการให้สถาบันก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้จะช่วยให้สถาบันตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคต และนำไปปฏิบัติต่อได้

- A clear identification and thorough understanding of your organization's core competencies are central to organizational sustainability and competitive performance. Executing your core competencies well is frequently a market differentiator. Keeping your core competencies current with your strategic directions can provide a strategic advantage, and protecting intellectual property contained in your core competencies can provide sustainability.
- The regulatory environment in which you operate places requirements on your organization and impacts how you run your organization. Understanding this environment is key to making effective operational and strategic decisions. Further, it allows you to identify whether you are merely complying with the minimum requirements of applicable laws, regulations, and standards of practice or exceeding them, a hallmark of leading organizations.
- Leading organizations have well-defined governance systems with clear reporting relationships. It is important to clearly identify which functions are performed by senior leaders and, as applicable, by your governance board/policymaking body. Board independence and accountability frequently are key considerations in the governance structure.
- Suppliers may play critical roles in processes that are important to running the organization and to maintaining or achieving overall organizational performance success. Requirements for suppliers might include on-time or just - in- time delivery; flexibility; variable staffing; research and design capability; innovation of processes, programs, offerings, or services; and customized services.

P.2 Organizational Situation: What is your organization's strategic situation?

Purpose

This Item addresses the competitive environment in which your organization operates, including your key strategic challenges and advantages. It also addresses how you approach performance improvement, organizational learning, and innovation. The aim is to understand your key organizational challenges and your system for maintaining a sustainable advantage.

Comments

- Knowledge of an organization's strengths, vulnerabilities, and opportunities for improvement and growth is essential to the success and sustainability of the organization. With this knowledge, you can identify those educational programs, offerings, services, processes, competencies, and performance attributes that are unique to your

- หัวใจของความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันคือการกำหนดสมรรถนะหลักที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าว การนำสมรรถนะหลักไปใช้ให้เหมาะสมจะสร้างความแตกต่างในตลาด การรักษาสสมรรถนะหลักของสถาบันให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาในสมรรถนะหลักจะทำให้เกิดความยั่งยืน
- สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ทำให้สถาบันจำเป็นต้องกำหนดประเด็นสำคัญที่สถาบันต้องปฏิบัติตาม และส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินการของสถาบัน ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญเพราะนอกจากจะทำให้สามารถตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้สถาบันเห็นว่าได้ดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด ขั้นตอนของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนด ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ
- สถาบันการศึกษาชั้นนำจะมีระบบธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี โดยระบุชั้นการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการธรรมาภิบาล หรือคณะกรรมการที่ดูแลกำกับนโยบาย (*) ไว้อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างระบบธรรมาภิบาล
- ในกรณีที่ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการที่สำคัญต่อการดำเนินการ เพื่อให้สถาบันสามารถรักษาระดับและบรรลุความสำเร็จของผลการดำเนินการโดยรวม ข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น การจัดบุคลากรที่ผันแปรได้ ชีตความสามารถในการวิจัยและออกแบบ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และบริการตามความต้องการเฉพาะราย

2. สภาวะการณ์ขององค์การ: สภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ เน้นถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่สถาบันดำเนินงานอยู่ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สถาบันต้องเผชิญ และยังเน้นถึงแนวทางที่สถาบันใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและทำให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและนวัตกรรม จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือการทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญของสถาบัน และระบบการบริหารจัดการเพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อสังเกต

- ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาส ในการปรับปรุงและการเติบโตของสถาบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน ความรู้ในเรื่องเหล่านี้

organization; those that set you apart from other organizations; those that help you to sustain your competitive advantage; and those that you must develop to sustain or build your market position.

- Understanding who your competitors are, how many you have, and their key characteristics is essential for determining what your competitive advantage is in your education sector or markets served. Leading organizations have an in-depth understanding of their current competitive environment, including the factors that affect day-to-day performance and factors that could impact future performance.
- Sources of comparative and competitive data might include education journals and other publications; benchmarking activities; national, state, and local reports; conferences; local networks; and professional associations.
- Operating your organization in today's sometimes competitive environment means you are facing strategic challenges that can affect your ability to sustain performance and maintain advantages such as academic program leadership, unique services, or an optimal student-to faculty ratio. These challenges might include your operational costs; an expanding or decreasing student population; a decreasing local and state tax base or educational appropriation; changing demographics and competition, including charter schools; diminishing student persistence; the introduction of new or substitute programs, offerings, or services; and state and federal mandates. In addition, your organization may face challenges related to the recruitment, hiring, and retention of a qualified workforce.
- A particularly significant challenge, if it occurs to your organization, is being unprepared for a disruptive technology that threatens your competitive position or your market. In the past, such technologies have included personal computers replacing typewriters, cell phones challenging traditional pay phones, fax machines capturing business from overnight delivery services, and e-mail challenging all other means of correspondence. Today, organizations need to be scanning inside and outside their immediate environment to detect such challenges at the earliest possible point in time.

ช่วยทำให้สถาบันสามารถกำหนดโปรแกรมการจัดศึกษา หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ กระบวนการ สมรรถนะ และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินการซึ่ง

- เป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน
 - ทำให้แตกต่างจากสถาบันอื่นๆ
 - ช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน
 - สร้างหรือรักษาตำแหน่งในตลาด
- ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และมี คุณลักษณะที่สำคัญอย่างไร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของสถาบันในแวดวงการศึกษาและตลาด สถาบันการศึกษาชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินการประจำวัน และปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินการในอนาคต
 - แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงวารสารด้านการศึกษาและสิ่งตีพิมพ์อื่นๆ กิจกรรมการจัดระดับเทียบเคียง รายงานระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น การประชุมสัมมนา เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมวิชาชีพต่างๆ
 - การดำเนินการของสถาบันในบรรยากาศที่บางครั้งมีการแข่งขัน หมายความว่า สถาบันกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการ และคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้นำด้านหลักสูตร การบริการที่มีเอกลักษณ์ หรืออัตราส่วนของนักศึกษาต่อคณาจารย์ที่เหมาะสม ความท้าทายเหล่านี้มักจะรวมถึงต้นทุนการดำเนินการ การเพิ่มหรือลดจำนวนผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและสภาพการแข่งขัน การคงสภาพผู้เรียน การนำเสนอโปรแกรมการศึกษา หลักสูตร และการบริการใหม่หรือเพื่อทดแทน หรือนโยบายของรัฐ นอกจากนี้ สถาบันอาจเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวกับการสรรหา ว่าจ้างและรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติตามต้องการไว้
 - การไม่ได้เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างดังกล่าว ได้แก่ คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนเครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่กำลังมาแทนที่โทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการการส่งเอกสารข้ามคืน และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่มาแทนที่วิธีการติดต่อประเภทอื่นๆ ทั้งหมด ปัจจุบันสถาบันต้องมีการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษาย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะแรก ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

Leadership (Category 1)

Leadership addresses how your senior leaders' actions guide and sustain your organization, setting organizational vision, values, and performance expectations. Attention is given to how your senior leaders communicate with your workforce, enhance their personal leadership skills, participate in organizational learning and develop future leaders, measure organizational performance, and create a learning environment that encourages ethical behavior and high performance. The Category also includes your organization's governance system and how your organization fulfills its legal, ethical, and societal responsibilities, and supports its key communities.

1.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead?

Purpose

This Item examines the key aspects of your senior leaders' responsibilities. It examines how your senior leaders set and communicate the organization's vision and values and how they practice these values. It focuses on your senior leaders' actions to create a sustainable, high-performing organization with a focus on students and stakeholders.

Comments

- Senior leaders' central role in setting values and directions, communicating, creating and balancing value for all students and stakeholders, and creating an organizational bias for action are the focus of this Item. Success requires a strong orientation to the future and a commitment to improvement, innovation, and organizational sustainability. Increasingly, this requires creating an environment for empowerment, agility, and organizational learning.
- In highly respected organizations, senior leaders are committed to developing the organization's future leaders and to recognizing and rewarding contributions by members of the workforce. Senior leaders enhance their personal leadership skills. They participate in organizational learning, in the development of future leaders, in succession planning, and in recognition opportunities and events that celebrate the workforce. Development of future leaders might include personal mentoring or participation in leadership development courses.

การนำองค์การ (หมวด 1)

หมวดภาวะผู้นำเน้นถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน ยกย่องทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละคน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร และพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันทำเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์การอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินประเด็นสำคัญๆ ของความรับผิดชอบต่อของผู้นำระดับสูง รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันและนำค่านิยมดังกล่าวไปปฏิบัติ หัวข้อนี้มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการสรรสร้างให้สถาบันคงไว้ซึ่งผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นโดยมุ่งเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำระดับสูงที่เป็นแกนหลักในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างสรรค์และสร้างสมดุลของค่านิยมสำหรับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และการทำให้สถาบันมุ่งเน้นในการปฏิบัติ ความสำเร็จของสถาบันจึงต้องอาศัยการมองเห็นไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนของสถาบัน ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น
- ในสถาบันที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน การให้รางวัลและยกย่องชมเชยผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำระดับสูงยกย่องทักษะด้านการนำของตนเอง และเข้าร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งเข้าร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ที่ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการสอนงานและให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัว หรือการเข้าหลักสูตรการพัฒนาผู้นำสถาบัน

1.2 Governance and Societal Responsibilities: How do you govern and fulfill your societal responsibilities?

Purpose

This Item examines key aspects of your organization’s governance system, including leadership improvement. It also examines how your organization assures that everyone in the organization behaves legally and ethically, fulfills its societal responsibilities, and supports its key communities.

Comments

- The organizational governance requirement addresses the need for a responsible, informed, transparent, and accountable governance or advisory body that can protect the interests of key stakeholders. This body should have independence in review and audit functions, as well as a performance evaluation function that monitors organizational and senior leaders’ performance.
- An integral part of performance management and improvement is proactively addressing (1) the need for ethical behavior; (2) the observance of all legal, regulatory, safety, and accreditation requirements; and (3) risk factors. Ensuring high performance in these areas requires establishing appropriate measures or indicators that senior leaders track in their organizational performance reviews. Your organization should be sensitive to issues of public concern, whether or not these issues currently are embodied in laws and regulations. Role-model organizations look for opportunities to exceed requirements and to excel in areas of legal and ethical behavior.
- Public concerns that education organizations should anticipate might include the cost of programs, offerings, services, and operations; timely and equitable access to programs, offerings, and services; and perceptions about the organization’s stewardship of its resources.
- This Item addresses the use of processes that conserve natural resources. These processes might include the use of “green” technologies, the storage of hazardous materials, energy conservation, the use of cleaner energy sources, or the recycling of materials, as appropriate.
- Societal responsibility implies going beyond a compliance orientation. Opportunities to consider and promote the well-being of environmental, social, and economic systems to which your organization may contribute and opportunities to support key communities are

1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม : สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการ กับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ ตรวจสอบประเมินประเด็นสำคัญๆ ในระบบธรรมชาติ รวมถึงการปรับปรุงการนำ
องค์การ วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งทำให้
สถาบันบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข้อสังเกต

- ข้อกำหนดเกี่ยวกับธรรมชาติของสถาบัน เน้นว่าสถาบันต้องมีคณะกรรมการหรือ
ที่ปรึกษาด้านธรรมชาติที่รับผิดชอบในหน้าที่ รับผิดชอบเข้าใจ มีความโปร่งใส รวมทั้ง
รับผิดชอบต่อผลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียที่สำคัญได้ คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบ
สถาบัน รวมทั้งการประเมินผลโดยการตรวจติดตามผลการดำเนินการของสถาบันและ
ผู้นำระดับสูง
- ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุก
ในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ
และกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ
การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น สถาบันต้องกำหนดตัววัด หรือ
ตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินการของสถาบัน
นอกจากนี้สถาบันควรไวต่อความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนด
ไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ สถาบันที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายาม
ทำให้ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและ
จริยธรรม
- สถาบันการศึกษาควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึงต้นทุนและ
การเข้าถึง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษาอื่นๆ และการ
ดำเนินการได้อย่างทันการณ์ และเท่าเทียมกัน รวมทั้งความคิดเห็นของสังคมต่อการ
บริหารจัดการทรัพยากรสาธารณะของสถาบัน
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการใช้กระบวนการที่ช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งอาจรวมถึงการ
ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดเก็บวัสดุอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน และ
การใช้แหล่งพลังงานสะอาดหรือการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ (*)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม มีความหมายมากกว่า การทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น
สถาบันไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสที่จะมุ่งเน้นและส่งเสริมสภาพที่ดีทั้งในด้าน
สิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ที่สถาบันอาจช่วยเหลือได้ รวมทั้งมีโอกาสในการ

available to organizations of all sizes. The level and breadth of these contributions will depend on the size of your organization and your ability to contribute

- Your organization's community involvement should include considering contributions in areas of your core competencies. Examples of organizational community involvement are partnering with businesses and other community-based organizations to improve educational opportunities for students, as well as efforts by the organization, senior leaders, and faculty and staff to strengthen and/or improve community services, the environment, athletic associations, and professional associations. Community involvement also might include students, giving them the opportunity to develop social and citizenship values and skills.

Strategic Planning (Category 2)

Strategic Planning addresses strategic and action planning, deployment of plans, how adequate resources are ensured to accomplish the plans, how plans are changed if circumstances require a change, and how accomplishments are measured and sustained. The Category stresses that learning-centered education, long-term organizational sustainability, and your competitive environment are key strategic issues that need to be integral parts of your organization's overall planning. Decisions about your organizational core competencies are an integral part of organizational sustainability and therefore are key strategic decisions.

While many organizations are increasingly adept at strategic planning, plan execution is still a significant challenge. This is especially true given market demands to be agile and to be prepared for unexpected change, such as volatile economic conditions or disruptive technologies that can upset an otherwise fast-paced but more predictable market. This Category highlights the need to place a focus not only on developing your plans but also on your capability to execute them.

The Baldrige Education Criteria emphasize three key aspects of organizational excellence. These aspects are important to strategic planning:

- Learning-centered education is a strategic view of education. The focus is on the drivers of customer engagement, new markets, and market share—key factors in educational success and organizational sustainability. Learning-centered education focuses on the real needs of students, including those derived from market requirements and citizenship responsibilities.
- Operational performance improvement and innovation contribute to short- and longer-term productivity growth and cost containment. Building operational capability—including

สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ระดับและขอบเขตของการช่วยเหลือจะขึ้นกับขนาดและความสามารถขององค์กร

- การเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนของสถาบันควรพิจารณาให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่เป็นสมรรถนะหลักของสถาบัน ตัวอย่างเช่น การที่สถาบันร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์กรชุมชนอื่นๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียน หรือการที่สถาบัน ผู้นำระดับสูง คณาจารย์ และบุคลากร เสริมสร้างความเข้มแข็ง และ/หรือปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม สมาคมกีฬา และสมาคมวิชาชีพต่างๆ รวมถึงการที่สถาบันให้โอกาสผู้เรียนในการสร้างค่านิยมและทักษะทางด้านสังคมและการเป็นพลเมืองดี

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ นำแผนไปปฏิบัติ วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้มั่นใจว่าเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการเพื่อวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าการศึกษามุ่งเน้นผู้เรียน ความยั่งยืนของสถาบัน ในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

ในขณะที่หลายสถาบันมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ให้สถาบันมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิด เช่น สภาพเศรษฐกิจหรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับตลาดซึ่งเคยคาดการณ์ได้และกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของสถาบัน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความ เป็นเลิศของสถาบัน แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- การศึกษามุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ด้านการศึกษา การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่หรือส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จด้านการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน การศึกษามุ่งเน้นการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งอาจได้มาจากความต้องการของตลาดรวมทั้งความรับผิดชอบในฐานะเป็นพลเมือง
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการคุ้มครองทุน การเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น ความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น นั้น เป็นการลงทุนที่เสริมความเข้มแข็งให้กับสถาบัน

speed, responsiveness, and flexibility—represents an investment in strengthening your organizational fitness.

- Organizational and personal learning are necessary strategic considerations in today's fast-paced environment. The Criteria emphasize that improvement and learning need to be embedded in work processes. The special role of strategic planning is to align work processes and learning initiatives with your organization's strategic directions, thereby ensuring that improvement and learning prepare you for and reinforce organizational priorities.

The Strategic Planning Category examines how your organization

- determines its key strengths, weaknesses, opportunities, and threats; its core competencies; and its ability to execute your strategy;
- optimizes the use of resources, ensures the availability of a skilled and well-prepared workforce, and bridges short- and longer-term requirements that may entail capital expenditures, technology development or acquisition, or development of partnerships or collaborations (e.g., with feeder schools, receiving schools, or local businesses); and
- ensures that deployment will be effective—that there are mechanisms to communicate requirements and achieve alignment on three levels: (1) the organization and senior leader level; (2) the key work system and work process level; and (3) the work unit, school, class, and individual level.

The requirements in the Strategic Planning Category encourage strategic thinking and acting in order to develop a basis for a distinct leadership position in your market. These requirements do not imply the need for formal planning departments or specific planning cycles. They also do not imply that all your improvements could or should be planned in advance. An effective improvement system combines improvements of many types and degrees of involvement. This requires clear strategic guidance, particularly when improvement alternatives, including major change or innovation, compete for limited resources. In most cases, setting priorities depends heavily on a cost rationale. However, you also might have critical requirements, such as specific student needs or societal responsibilities, that are not driven by cost considerations alone.

- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถาบันจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล เกณฑ์นี้เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน เพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมสถาบันให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสถาบันและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์การในวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ สมรรถนะหลักของสถาบัน รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและผ่านการเตรียมความพร้อมมาอย่างดีมีจำนวนพอเพียง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น สถานศึกษาที่ป้อนหรือรับผู้เรียนของสถาบัน หรือธุรกิจท้องถิ่น เป็นต้น)
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและทำให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
 - (1) ระดับสถาบันและผู้นำระดับสูง
 - (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน
 - (3) ระดับหน่วยงาน สาขาวิชา ชั้นเรียน และบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผนหรือวงรอบของการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า การปรับปรุงที่ดีขึ้นของสถาบัน ต้องหรือควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและการมีส่วนร่วมจากหลายระดับ ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่หรือนวัตกรรม ข้อกำหนดในหมวดนี้เน้นที่พื้นฐานของการมุ่งเน้นอนาคตสำหรับการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญส่วนใหญ่ การจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงต้นทุนเป็นหลัก อย่างไรก็ตามยังอาจมีความต้องการที่สำคัญอย่างยิ่ง เช่น ความต้องการจำเพาะของผู้เรียนหรือความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งไม่ได้ขึ้นกับต้นทุนเพียงอย่างเดียว

2.1 Strategy Development: How do you develop your strategy?

Purpose

This Item examines how your organization determines its core competencies, strategic challenges, and strategic advantages and establishes its strategy and strategic objectives to address its challenges and leverage its advantages. The aim is to strengthen the performance of your organization and students and their future success.

Comments

- This Item calls for basic information on the planning process and for information on all the key influences, risks, challenges, and other requirements that might affect your organization's future opportunities and directions—taking as long-term a view as appropriate and possible from the perspectives of your organization and your market. This approach is intended to provide a thorough and realistic context for the development of a student-, stakeholder-, and market-focused strategy to guide ongoing decision making, resource allocation, and overall management.
- This Item is intended to cover all types of education organizations, market situations, strategic issues, planning approaches, and plans. The requirements explicitly all for a future-oriented basis for action but do not imply the need for formal planning departments, specific planning cycles, or a specified way of visualizing the future. Even if your organization is seeking to create an entirely new program or structure, it is still necessary to set and to test the objectives that define and guide critical actions and performance.
- This Item emphasizes how the organization develops a competitive leadership position in its educational offerings, which usually depends on operational effectiveness. A competitive leadership position requires a view of the future that includes not only the market in which your organization competes but also how it competes. How it competes presents many options and requires that you understand your organization's and your competitors' strengths and weaknesses. Although no specific time horizons are included, the thrust of this Item is a sustained performance leadership.
- An increasingly important part of strategic planning is projecting the future competitive and collaborative environment. Such projections help to detect and reduce competitive threats, to shorten reaction time, and to identify opportunities. Depending on student and stakeholder needs, future core competencies, external factors (e.g., changing

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลัก ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ เพื่อทำให้ผลการดำเนินการโดยรวมดีขึ้นทั้งของสถาบันและผู้เรียน รวมทั้งความสำเร็จของผู้เรียนในอนาคต

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของสถาบัน โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสมเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองของสถาบันและส่วนตลาดของสถาบัน แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ถี่ถ้วน และเป็นจริงในการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม
- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมทุกประเภทของสถาบันการศึกษา สภาพตลาด ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผนและแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผนวงรอบการวางแผนที่เฉพาะเจาะจงหรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีการเฉพาะ เพราะแม้แต่สถาบันที่กำลังค้นหาเพื่อสร้างหลักสูตรหรือปรับโครงสร้าง ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อเอามาใช้กำหนดและชี้แนะประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการของสถาบัน
- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่สถาบันพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขันในกลุ่มสถาบันที่ให้การศึกษา ซึ่งมักขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีมุมมองของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดที่ตนกำลังแข่งขันอยู่ แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่นำมาใช้แข่งขันด้วย วิธีการดังกล่าวมีหลายทางเลือกและสถาบันต้องเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและของกลุ่ม ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน แต่หัวข้อนี้ผลักดันให้สถาบันมีผลการดำเนินการในระดับชั้นนำอย่างยั่งยืน
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้ตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขันของสถาบัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้นๆ และช่วยชี้บ่งโอกาสต่างๆ สถาบันอาจใช้รูปแบบที่หลากหลายของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีพิจารณาตัดสินอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการคาดคะเนสภาพ

requirements brought about by education mandates, instructional technology, or changing demographics), and internal factors (e.g., faculty and staff capabilities and needs), organizations might use a variety of modeling, scenarios, or other techniques and judgments to anticipate the competitive and collaborative environment.

2.2 Strategy Deployment: How do you deploy your strategy?

Purpose

This Item examines how your organization converts your strategic objectives into action plans to accomplish the objectives. It also examines how your organization assesses progress relative to these action plans. The aim is to ensure that your strategies are successfully deployed for goal achievement.

Comments

- This Item asks how your action plans are developed and deployed to your workforce and stakeholders. Accomplishment of action plans requires resources, performance measures, as well as alignment of faculty/ staff development plans, the use of learning technologies, and partners. Of central importance is how you achieve alignment and consistency—for example, via work systems, work processes, and key measurements. Also, alignment and consistency are intended to provide a basis for setting and communicating priorities for ongoing improvement activities—part of the daily work of all work units. In addition, performance measures are critical for tracking performance.
- Many types of analysis can be performed to ensure financial resources are available to support accomplishment of your action plans, while meeting existing obligations. The specific types of analysis will vary for different kinds of education organizations. These analysis should help your organization assess the financial viability of your current operations and the potential viability of and risks associated with your action plan initiatives.
- Action plans should include human resource or workforce plans that are aligned with and support your overall strategy.
- Examples of possible human resource plan elements are
 - education and training initiatives, including those that increase skills for assessment practices and increase knowledge of student learning styles, as well as developmental assignments to prepare future leaders and training programs on new technologies important to the future success of your workforce and your organization;

แวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะหลักในอนาคต รวมทั้งปัจจัยภายนอก (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดด้านการศึกษา เทคโนโลยีการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงของประชากร) และปัจจัยภายใน (ได้แก่ ชีตความสามารถและความต้องการของคณาจารย์/บุคลากร)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่สถาบันตรวจสอบความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรตัววัดผลการดำเนินการ และความสอดคล้องไปในแนวเดียวกันของแผนพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร การใช้เทคโนโลยีการศึกษา และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและไปในทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องและความคงเส้นคงวาดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมปรับปรุงงานที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- สถาบันอาจใช้การวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทางการเงินมีเพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการภายใต้ข้อผูกพันที่มีอยู่ วิธีการวิเคราะห์ที่ใช้อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบันการวิเคราะห์เหล่านี้ควรช่วยให้สถาบันสามารถประเมินความอยู่รอดทางการเงินสำหรับการดำเนินการในปัจจุบัน ความเป็นไปได้และความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงานใหม่ๆ
- แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน
- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่
 - โครงการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงโครงการเพิ่มทักษะในการประเมินผู้เรียน และการเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงการพัฒนาเพื่อเตรียมผู้นำในอนาคต และหลักสูตรการศึกษาฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของผู้ปฏิบัติงานและสถาบัน

- initiatives to promote greater labor-management cooperation, such as union partnerships;
 - a redesign of your work organization and jobs for staff members to increase workforce empowerment and decision making;
 - initiatives to prepare for future workforce capability and capacity needs;
 - initiatives to foster knowledge sharing and organizational learning.
 - creation of opportunities through the redesign of processes for your workforce to learn and use skills that go beyond current job assignments;
 - formation of partnerships with the business community to support workforce development;
 - introduction of distance learning or other technology-based learning approaches; or
 - introduction of performance improvement initiatives.
- Projections and comparisons in this Item are intended to improve your organization's ability to understand and track dynamic, competitive performance factors. Projected performance might include changes resulting from innovations in education delivery, the addition or termination of programs, the introduction of new technologies, program or service innovations, or other strategic thrusts. Through this tracking process, your organization should be better prepared to take into account its rate of improvement and change relative to that of competitors or comparable organizations and relative to its own targets or stretch goals. Such tracking serves as a key diagnostic tool for management.

Customer Focus (Category 3)

Customer Focus addresses how your organization seeks to engage your students and stakeholders, with a focus on meeting students' and stakeholders' needs, building relationships, and building loyalty to your organization and its programs, offerings, and services. The Category stresses this engagement as an important outcome of an overall student and stakeholder culture and listening, learning, and performance excellence strategy. Although many of the needs of stakeholders must be translated into educational services for students, the stakeholders themselves have needs that organizations also must accommodate. A key challenge frequently may be to balance differing needs and expectations of students and stakeholders. Your student and stakeholder satisfaction and dissatisfaction results provide vital information for understanding your students, stakeholders, and markets. In many cases, the voice of the customer provides meaningful information not only on your students' and stakeholders' views but also on their actions

- โครงการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมากขึ้น เช่น การเป็นคู่ความร่วมมือของสภาอาจารย์/สหภาพกับสถาบัน
 - การจัดระบบงานหรือการออกแบบภาระงานใหม่ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
 - การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความจำเป็นในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในอนาคต
 - โครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร
 - การสร้างโอกาสโดยการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และใช้ทักษะที่เหนือกว่าภาระงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน
 - การสร้างความร่วมมือกับชุมชนธุรกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
 - การริเริ่มการเรียนรู้ทางไกล หรือแนวทางการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีอื่น ๆ
 - การริเริ่มโครงการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการแข่งขันที่มีลักษณะพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากนวัตกรรมด้านการจัดการศึกษา การเพิ่มหรือยกเลิกหลักสูตร การริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือนวัตกรรมด้านหลักสูตรหรือการบริการทางการศึกษา หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่นๆ โดยกระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้สถาบันมีความพร้อมยิ่งขึ้นที่จะนำเอาอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของตนมาพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำนายของสถาบัน กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวินิจฉัยความก้าวหน้าของสถาบัน

การมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3)

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า กล่าวถึง วิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการ การสร้างความสัมพันธ์ และความภักดีต่อสถาบัน และหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ หมวดนี้เน้นให้ความผูกพันดังกล่าวเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของผลลัพธ์ด้านวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ กลยุทธ์โดยรวมในด้านการรับฟังการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ แม้จะต้องมีการแปลงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายเรื่องให้เป็นการบริการด้านการศึกษาแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเองก็มีความต้องการที่สถาบันการตอบสนองเช่นกัน ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งที่สถาบันมักจะพบ คือ การสร้างให้เกิดความสมดุลของความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะให้สารสนเทศที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ

and behaviors (e.g., student persistence and positive referrals) and how these views and behaviors may contribute to the sustainability of your organization in the education community.

3.1 Customer Engagement: How do you engage students and stakeholders to serve their needs and build relationships?

Purpose

This Item examines your organization's processes for identifying and innovating programs, offerings, and services that serve your students and stakeholders. It also examines your mechanisms for supporting student and stakeholder use of the programs, offerings, and services, and for building a student and stakeholder culture within your workforce. The aim of these efforts is to build relationships with your students and stakeholders and increase their engagement with you.

Comments

- Customer engagement is a strategic action aimed at achieving such a degree of loyalty that the student or stakeholder will advocate for your institutions and your programs, offerings, and services. Achieving such loyalty requires a student- and stakeholder-focused culture in your workforce based on a thorough understanding of your organizational strategy and the behaviors and preferences of your students and stakeholders.
- A relationship strategy may be possible with some students and stakeholders but not with others. The relationship strategies you do have may need to be distinctly different for each student, student group, stakeholder group, and market segment. They also may need to be distinctly different in each stage of students' and stakeholders' relationships with you.

3.2 Voice of the Customer: How do you obtain and use information from your students and stakeholders?

Purpose

This Item examines your organization's processes for listening to your students and stakeholders, determining their satisfaction and dissatisfaction, and analyzing and using student and stakeholder data with the aim of building a more student- and stakeholder-focused culture and identifying opportunities for innovation.

สถาบันที่จะทำความเข้าใจผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ในหลายกรณี เสียงของลูกค้านี้จะช่วยให้สารสนเทศที่มีความหมายอย่างยิ่ง ไม่เพียงแต่มุมมองของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้นแต่รวมถึงการกระทำและพฤติกรรมด้วย (เช่น การคงสถานะของผู้เรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี) รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของสถาบันในชุมชนการศึกษา

3.1 ความผูกพันของลูกค้ำ : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนองต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองกลุ่ม

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มพูนความผูกพันกับสถาบัน

ข้อสังเกต

- ความผูกพันของลูกค้ำ เป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภาคภูมิใจถึงระดับที่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมอุทิศตนเพื่อสถาบันและหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ การจะได้รับความภาคภูมิใจในระดับดังกล่าวต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องกลยุทธ์ พฤติกรรมและความชอบของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ใช้ได้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้กับอีกกลุ่มหนึ่ง ดังนั้นสถาบันอาจต้องมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงสำหรับผู้เรียนแต่ละคน กลุ่มผู้เรียนแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และส่วนตลาดแต่ละส่วน รวมทั้งสำหรับความสัมพันธ์ที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกับสถาบันในแต่ละช่วงเวลา

3.2 เสียงของลูกค้ำ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและใช้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่สถาบันใช้ในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ วิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น และกำหนดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

Comments

- Selection of voice-of-the-customer strategies depends on your key organizational factors. Increasingly, organizations listen to the voice of the customer via multiple modes. Some frequently used modes include focus groups with key stakeholders, close integration with students and key stakeholders, interviews with lost and potential students and stakeholders about their education or relationship decisions, use of the student and stakeholder complaint process to understand key service attributes, win/loss analysis relative to competitors and other organizations providing similar educational services, and survey or feedback information.
- This Item emphasizes how you obtain actionable information from students and stakeholders. Information that is actionable can be tied to key programs, services, and processes and can be used to determine value, cost, and revenue implications for setting improvement goals and priorities for change.
- In a rapidly changing technological, competitive, economic, and social environment, many factors affect student and stakeholder expectations and loyalty and your interface with your students and stakeholders. This makes it necessary to continually listen and learn. To be effective, listening and learning needs to be closely linked with your organization's overall educational strategy.
- Knowledge of student segments, stakeholder groups, and market segments allows your organization to tailor programs, offerings, and services; to support and tailor your marketing strategies; to develop a more student and stakeholder-focused workforce culture; to develop new educational programs, offerings, and services; and to ensure organizational sustainability.
- Complaint aggregation, analysis, and root cause determination should lead to effective elimination of the causes of complaints and to the setting of priorities for process and service improvements. Successful outcomes require effective deployment of information throughout the organization.

ข้อสังเกต

- การเลือกกลยุทธ์ “เสียงของลูกค้า” ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักที่สำคัญของสถาบัน สถาบันต่างๆ จะรับฟัง “เสียงของลูกค้า” โดยใช้วิธีการที่หลากหลายมากขึ้นเรื่อยๆ วิธีการที่ใช้กันบ่อยๆ ได้แก่
 - การสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
 - การสร้างความใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
 - การสัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันเสียไปหรือมีแนวโน้มที่จะได้รับเข้ามา ในประเด็นเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการเข้าศึกษาและการสร้างความสัมพันธ์
 - กระบวนการใช้ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เข้าใจประโยชน์จากการบริการหลัก การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่ให้บริการทางการศึกษาในลักษณะเดียวกัน
 - สารสนเทศจากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับ
- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่สถาบันได้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตร การบริการ และกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ต้นทุน และรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความคาดหวัง ความจงรักภักดี และการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเรียนรู้และรับฟังจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางการศึกษาของสถาบัน
- ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มและประเภทของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดช่วยให้สถาบันสามารถสร้างหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่
 - สนับสนุนและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับความต้องการแต่ละราย
 - สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
 - สร้างหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ ใหม่
 - ทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะมีความยั่งยืน
- การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงรากเหง้าของปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะนำไปสู่การกำจัดสาเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและบริการ สถาบันจะต้องถ่ายทอดผลสำเร็จนี้ ให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งสถาบัน

- In determining students' and stakeholders' satisfaction and dissatisfaction, a key aspect is their comparative satisfaction with competitors and organizations delivering similar educational services or alternative offerings. Such information might be derived from available published data or from independent studies. The purpose of this comparison is to develop information that can be used for improving the delivery of educational, student, and support services, for creating an overall climate conducive to learning for all students, and understanding factors that potentially affect longer-term competitiveness and organizational sustainability.

Measurement, Analysis, and Knowledge Management (Category 4)

The Measurement, Analysis, and Knowledge Management Category is the main point within the Criteria for all key information about effectively measuring, analyzing, and improving performance and managing organizational knowledge to drive improvement in student and operational performance. In the simplest terms, Category 4 is the “brain center” for the alignment of your organization’s programs and offerings with its strategic objectives. Central to such use of data and information are their quality and availability.

Furthermore, since information, analysis, and knowledge management might themselves be core competencies that provide an advantage in your market or service environment, this Category also includes such strategic considerations.

4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance: How do you measure, analyze, and then improve organizational performance?

Purpose

This Item examines your organization’s selection and use of data and information for performance measurement, analysis, and review in support of organizational planning and performance improvement. The Item serves as a central collection and analysis point in an integrated performance measurement and management system that relies on student learning data and other information.

The aim of performance measurement, analysis, review, and improvement is to guide your organization’s process management toward the achievement of key organizational results and strategic objectives and to anticipate and respond to rapid or unexpected organizational or external changes.

- ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น แง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจกับของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่จัดบริการการศึกษาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือจัดให้มีทางเลือกด้านบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยสถาบันเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ วัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบนี้คือการพัฒนาสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการส่งมอบการจัดการศึกษา และการบริการผู้เรียนและการบริการสนับสนุน เพื่อสร้างบรรยากาศโดยรวมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน และทำให้เข้าใจปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและความยั่งยืนของสถาบัน

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งการจัดการความรู้ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของสถาบัน หากอธิบายอย่างง่าย ๆ หมวด 4 นี้เป็นศูนย์กลางในการทำให้หลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของสถาบันมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผลดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของสถาบันและทำให้มีความได้เปรียบในตลาดและสภาพแวดล้อมในการให้บริการของตนเอง การพิจารณาหมวดนี้จึงควรครอบคลุมถึงเรื่องดังกล่าวในเชิงกลยุทธ์ด้วย

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด การ วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวนเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการอย่างมีบูรณาการจะต้องมีศูนย์กลางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศโดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านอื่นๆ

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ เพื่อชี้นำการจัดการกระบวนการของสถาบันให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดที่เกิดจากภายในหรือภายนอกสถาบัน

Comments

- Alignment and integration are key concepts for successful implementation of your performance measurement system. They are viewed in terms of the extent and effectiveness of their use to meet your performance assessment and improvement needs. Alignment and integration include how measures are aligned throughout your organization and how they are integrated to yield organization-wide data and information. Alignment and integration also include how performance measurement requirements are deployed by your senior leaders to track work group and process level performance on key measures targeted for organization-wide significance or improvement.
- The use of comparative data and information is important to all organizations. The major premises for their use are that
 - (1) your organization needs to know where it stands relative to competitors, to comparable organizations within and outside the academic community, and to best practices;
 - (2) comparative information and information obtained from benchmarking often provide the impetus for significant (“breakthrough”) improvement or change;and
 - (3) comparing performance information frequently leads to a better understanding of your processes and their performance. Comparative information also may support organizational analysis and decisions relating to core competencies, partnering, and outsourcing.
- Your effective selection and use of comparative data and information require (1) the determination of needs and priorities,
 - (2) criteria for seeking appropriate sources for comparisons—from within and outside your academic community and markets, and
 - (3) the use of data and information to set stretch goals and to promote major, nonincremental (“breakthrough”) improvements in areas most critical to your organization’s strategy.
- The organizational review called for in this Item is intended to cover all areas of performance. This includes not only how well you currently are performing but also how well you are moving toward the future. It is anticipated that the review findings will provide a reliable means to guide both improvements and opportunities for innovation that are tied to your organization’s key objectives, core competencies, success factors, and measures. Therefore, an important component of your organizational review is the translation of the review findings into an action

ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความต้องการในการตรวจประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ ความสอดคล้องและบูรณาการดังกล่าว ครอบคลุมถึงวิธีการที่ทำให้ตัววัดต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งสถาบัน และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งสถาบัน รวมถึงวิธีการที่ผู้นำใช้ในการวัดผล เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและในระดับกระบวนการตามตัววัดสำคัญต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับปรุงและต่อสถาบันโดยรวม
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบันการศึกษา เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
 - (1) สถาบันจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ และสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
 - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
 - (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะหลัก การเป็นคู่ความร่วมมือ และการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน
- ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันต้อง
 - (1) กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
 - (2) กำหนดเกณฑ์ในการหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกชุมชนวิชาการและตลาดด้านการศึกษา
 - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำทนาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ของสถาบัน
- การทบทวนระดับสถาบันในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันเป็นอย่างไรและสถาบันกำลังมุ่งไปสู่อนาคตได้ดีเพียงใด โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ในการชี้้นำให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์สมรรถนะหลัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญของสถาบัน ดังนั้น องค์ประกอบ

agenda sufficiently specific for deployment throughout your organization and to your students, key stakeholders, suppliers, partners, and collaborators, as appropriate.

- Analyses that your organization conducts to gain an understanding of performance and needed actions may vary widely depending on your type of organization, size, competitive environment, and other factors. Examples of possible analyses include
 - how program, offering, and service improvements correlate with key student and stakeholder indicators, such as student achievement, student and stakeholder satisfaction and retention, and market share
 - trends in key indicators of customer (student) engagement, such as absenteeism, dropout rates, and use of educational services and facilities
 - trends for student assessment results, both formative and summative, disaggregated by student segments, as appropriate
 - the relationship among student experiences, outcomes, and program completion
 - the relationship among student experiences, outcomes, and post-program outcomes—in other schools or in the workplace, for example
 - activity-level cost trends in organizational operations
 - the relationship between student utilization of learning technologies and facilities and student performance
 - the relationship between student demographics and outcomes
 - the percentage of students attaining licenses, industry recognized certifications, or other professional credentials
 - student participation and achievement in advanced placement courses
 - cost and budgetary implications of student- or stakeholder-related problems and effective problem resolution
 - financial benefits derived from improvements in workforce safety, absenteeism, and turnover

ที่สำคัญของการทบทวนระดับสถาบัน คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นวาระปฏิบัติการ (Action agenda) ที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบัน และถ่ายทอดไปยังผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*)

- การวิเคราะห์ที่สถาบันทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
 - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความสำเร็จของผู้เรียน ความพึงพอใจและการคงอยู่ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนแบ่งตลาด
 - แนวโน้มของตัวชี้วัดด้านความผูกพันของลูกค้ำ(ผู้เรียน) เช่น การขาดเรียน อัตราการลาออก และการใช้การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการการศึกษา
 - แนวโน้มของผลลัพธ์ด้านการประเมินผลผู้เรียน ทั้งที่เป็นการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลรวม จำแนกตามกลุ่มนักศึกษา
 - ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับการสำเร็จหลักสูตร
 - ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับผลสัมฤทธิ์หลังสำเร็จการศึกษา เช่น เมื่อไปเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาอื่นหรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน
 - แนวโน้มของต้นทุนกิจกรรมต่างๆ ในระดับปฏิบัติการของสถาบัน
 - ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก ของผู้เรียน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้
 - ความสัมพันธ์ระหว่างประชากรผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์
 - ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประกาศนียบัตรที่ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมหรือในสาขาวิชาชีพอื่นๆ
 - การเข้าร่วมและการสำเร็จในวิชาที่ใช้เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
 - ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและงบประมาณที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้จากการปรับปรุงด้านความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน

- benefits and costs associated with education and training, including e-learning opportunities for your workforce
 - the relationship between knowledge management and innovation
 - how the ability to identify and meet workforce capability and capacity needs correlates with retention, motivation, and productivity
 - cost and budgetary implications of workforce-related problems and effective problem resolution
 - individual or aggregate measures of productivity and quality relative to comparable organizations' performance
 - the relationship between work system design considerations (e.g., student grouping, workforce allocation, teaming, and inclusion) and student performance
 - allocation of resources among alternative improvement projects based on cost/benefit implications or environmental and societal impact
 - cost and financial implications of new educational programs, services, and market entry, and changing educational and operational needs and their impact on organizational sustainability
- Individual facts and data do not usually provide an effective basis for setting organizational priorities. This Item emphasizes that close alignment is needed between your analysis and your organizational performance review and between your analysis and your organizational planning. This ensures that analysis is relevant to decision making and that decision making is based on relevant data and information.
- Action depends on understanding cause-effect connections among processes and between processes and results or outcomes. Process actions and their results may have many resource implications. Organizations have a critical need to provide an effective analytical basis for decisions, because resources for improvement are limited and cause effect connections often are unclear.

- ประโยชน์ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้รวมถึงการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วย
 - ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
 - ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังกับการคงอยู่ แรงจูงใจ และผลผลิตของผู้ปฏิบัติงาน
 - ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับการใช้งบประมาณในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน กับการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดเชิงรวมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของสถาบันที่เทียบเคียงกันได้
 - ความสัมพันธ์ระหว่าง การออกแบบระบบงาน (เช่น การจัดแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดสรรผู้ปฏิบัติงาน การจัดการทีมงาน และการเข้ามามีส่วนร่วม) และผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
 - การจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการปรับปรุงที่อาจเป็นทางเลือก โดยพิจารณาจากต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับหรือผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม
 - ผลด้านต้นทุนและการเงินที่เกิดจากการเปิดหลักสูตรและบริการทางการศึกษาใหม่ และการเข้าสู่ตลาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านการศึกษาและการปฏิบัติการและผลกระทบดังกล่าวต่อความยั่งยืนของสถาบัน
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลเดี่ยวๆ มักจะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญของสถาบัน ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของสถาบัน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นมีความสำคัญต่อการตัดสินใจ และการตัดสินใจนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น
- การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงการใช้ทรัพยากร ดังนั้น สถาบันจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจเนื่องจากทรัพยากรที่ใช้ในปรับปรุงมีจำกัด และความเชื่อมโยงของเหตุและผลมักจะไม่ชัดเจน

4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology: How do you manage your information, organizational knowledge, and information technology?

Purpose

This Item examines how your organization ensures the quality and availability of needed data, information, software, and hardware for your workforce, students, stakeholders, suppliers and partners, and collaborators. It also examines how your organization builds and manages its knowledge assets. The aim is to improve organizational efficiency and effectiveness and to stimulate innovation.

Comments

- Managing information can require a significant commitment of resources as the sources of data and information grow dramatically. The continued growth of electronic information within organizations' operations—as part of organizational knowledge networks, from the Internet or intranet, and in communications between organizations and their students and stakeholders—challenges organizational abilities to ensure reliability and availability in a user-friendly format.
- Data and information are especially important in grade-to-grade, school-to-school, and school-to-work transitions and in partnerships with businesses, social services, and the community. Your responses to this Item should take into account this use of data and information and should recognize the need for rapid data validation and reliability assurance, given the increasing use of electronic data transfer.
- The focus of an organization's knowledge management is on the knowledge that people need to do their work; improve processes, programs, offerings, and services; keep current with changing educational service needs and directions; and develop innovative solutions that add value for students, stakeholders, and the organization.
- One of the many issues facing organizations today is how to manage, use, evaluate, and share their ever-increasing organizational knowledge. Leading organizations benefit from the knowledge assets of their workforce, customers, suppliers, collaborators, and partners, who together drive organizational learning and improve performance.
- Organizations should carefully plan how they will continue to provide an information technology infrastructure, data, and information in the event of either a natural or manmade disaster. These plans should consider the needs of all of the organization's

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ของสถาบัน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังตรวจสอบวิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์เชิงความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรเนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศมีเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการของสถาบัน ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ของสถาบัน จากอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างสถาบันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสถาบันในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างชั้นเรียนระหว่างสถาบัน หรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งในการเป็นคู่ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ หน่วยงานบริการสังคมและกับชุมชน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ สถาบันควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบถามความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว และประกันความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล แม้ว่าจะมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ตาม
- การจัดการความรู้ของสถาบันต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ รวมถึงความรู้ที่ต้องใช้เพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการบริการด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน
- การบริหาร ใช้ ประเมิน และแบ่งปันความรู้ขององค์กรซึ่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นเรื่องหนึ่งที่สถาบันต้องเผชิญในปัจจุบัน องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และปรับปรุงผลการดำเนินการ
- สถาบันควรวางแผนอย่างรอบคอบในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

stakeholders, including students, the workforce, suppliers, partners, and collaborators. The plans also should be coordinated with the organization's overall plan for operational continuity (Item 6.1).

Workforce Focus (Category 5)

Workforce Focus addresses key workforce practices—those directed toward creating and maintaining a high-performance work environment with a strong focus on students and learning and toward engaging your workforce to enable it and your organization to adapt to change and to succeed. The Category covers workforce engagement, development, and management in an integrated way (i.e., aligned with your organization's strategic objectives and action plans). Your workforce focus includes your capability and capacity needs and your workforce support climate.

To reinforce the basic alignment of workforce management with overall strategy, the Criteria also cover human resource or workforce planning as part of overall planning in the Strategic Planning Category (Category 2).

5.1 Workforce Engagement: How do you engage your workforce to achieve organizational and personal success?

Purpose

This Item examines your organization's systems for engaging, developing, and assessing the engagement of your workforce, with the aim of enabling and encouraging all members of your workforce to contribute effectively and to the best of their ability. These systems are intended to foster student achievement and high performance, to address your core competencies, and to help accomplish your action plans and ensure organizational sustainability.

Comments

- High-performance work is characterized by a focus on student achievement, flexibility, innovation, knowledge and skill sharing, good communication and information flow, alignment with organizational objectives, and the ability to exercise discretion and make effective decisions to respond to changing educational service needs and requirements of your students, stakeholders, and markets. The focus of this Item is on a workforce capable of achieving high performance.

ไม่ว่าเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของสถาบัน รวมทั้งผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมของสถาบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (หมวด 6.1)

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เน้นวิธีปฏิบัติต่างๆที่สำคัญ ที่นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมทั้งการผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศดังกล่าว และทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จ หมวดนี้ ครอบคลุมข้อกำหนดต่างๆในการผูกใจ การพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของสถาบันควรครอบคลุมความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน

เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนี้จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือด้านผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย (หมวด 2)

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบของสถาบันในเรื่องการผูกใจ การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเกื้อหนุนและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานให้สถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียนและผลการดำเนินการที่ดีของสถาบัน เพื่อนำสมรรถนะหลักของสถาบันมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้บรรลุแผนปฏิบัติการและความยั่งยืน

ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากการมุ่งเน้นผลสำเร็จของผู้เรียน ความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและรอบคอบ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านการศึกษา ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้เพื่อมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี

- Many studies have shown that high levels of workforce engagement have a significant, positive impact on organizational performance. Research has indicated that engagement is characterized by performing meaningful work; having organizational direction, performance accountability, and an efficient work environment; and having a safe, trusting, and cooperative environment. In education organizations, faculty, staff, and volunteers are often drawn to and derive meaning from their work because the work is aligned with their personal values.
- Factors inhibiting engagement should be understood and addressed by your organization. Further understanding of these factors could be developed through workforce surveys or exit interviews with departing members of your workforce.
- Compensation and recognition systems should be matched to your faculty and staff work systems. To be effective, compensation and recognition might be tied to demonstrated skills, administrator/supervisor evaluations, or student evaluations of teachers' classroom performance.
- Compensation and recognition approaches also might include rewards for exemplary performance of teams, departments, disciplines, or schools. Compensation and recognition might be linked to student and stakeholder engagement measures and the achievement of organizational strategic objectives or other key organizational objectives.
- Depending on the nature of your organization's work, workforce responsibilities, and the stage of organizational and personal development, workforce development needs might vary greatly. These needs might include gaining knowledge about assessment practices, learning styles, and effective methods for working with students from other cultures who have limited English proficiency. They also might include gaining skills in knowledge sharing, communications, interpreting and using data, using new technology, process analysis, and evaluating and understanding student behavior and character development, as well as other training that affects workforce effectiveness and safety.
- Learning and development opportunities might occur inside or outside your organization and could involve on-the-job, classroom, computer-based, or distance learning, as well as developmental assignments, coaching, or mentoring.

- ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับสถาบันสูง จะทำให้ผลดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีคุณค่า รัชติทางของสถาบัน มีความรับผิดชอบในการทำงาน อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยในสถาบัน

การศึกษาหลายแห่ง คณาจารย์ พนักงานและอาสาสมัครต่างๆมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

- สถาบันควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้สถาบันเข้าใจปัจจัยดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น
- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบการทำงานของคณาจารย์และพนักงาน และเพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะในการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัดเจน การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หรือการประเมินผลการสอนของอาจารย์โดยผู้เรียนในชั้นเรียน
- แนวทางในการให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการให้รางวัลแก่ที่มงาน ภาควิชา สาขาวิชา หรือคณะที่มีผลงานดีเด่น ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับตัววัดด้านความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญของสถาบัน
- ความต้องการในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน และระดับการพัฒนาของสถาบันและระดับบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินผล สไตส์การเรียนรู้ และวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสอนผู้เรียนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันหรือมีข้อจำกัดด้านการใช้ภาษา สิ่งเหล่านี้อาจจะรวมถึง การเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การแปลผลและการใช้ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีใหม่ การวิเคราะห์กระบวนการ และการประเมินและเข้าใจถึงการพัฒนาด้านพฤติกรรมและบุคลิกของผู้เรียน รวมถึงการฝึกอบรมอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน
- โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอาจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน และอาจทำได้โดยวิธีการเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล การมอบหมายงานเพื่อการพัฒนาพนักงาน การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง

- To help people realize their full potential, many organizations use individual development plans prepared with each person that address his or her career and learning objectives.
- An organization's knowledge management system should provide the mechanism for sharing the knowledge of its people and the organization to ensure that high performance work is maintained through transitions. Each organization should determine what knowledge is critical for its operations and should then implement systematic processes for sharing this information. This is particularly important for implicit knowledge (i.e., knowledge personally retained by members of the workforce).
- Measures to evaluate the effectiveness and efficiency of your workforce and leader development and learning systems might address the impact on individual, unit, and organizational performance; the impact on student performance; and a cost/benefit analysis.
- Although satisfaction with pay and satisfaction with promotion are important, these two factors generally are not sufficient to ensure workforce engagement and high performance. Some examples of other factors to consider are effective problem and grievance resolution; development and career opportunities; the work environment and management support; workplace safety and security; the workload; effective communication, cooperation, and teamwork; job security; appreciation of the differing needs of diverse workforce groups; and organizational support for serving students and stakeholders.
- In addition to direct measures of workforce engagement through formal or informal surveys, some other indicators include absenteeism, turnover, grievances, and strikes.

5.2 Workforce Environment: How do you build an effective and supportive workforce environment?

Purpose

This Item examines your organization's workforce environment, your workforce capability and capacity needs, how you meet those needs to accomplish the work of your organization, and how you ensure a safe and supportive work climate. The aim is to build an effective environment for accomplishing your work and for supporting your workforce.

- เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายสถาบันใช้แผนพัฒนา รายบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวด้านอาชีพและการเรียนรู้ด้วย
- ระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน ควรมีกลไกเพื่อแบ่งปันความรู้ของคณาจารย์ พนักงาน และสถาบันเพื่อนำไปสู่การทำงานที่ผลการดำเนินการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงการปรับเปลี่ยน สถาบันแต่ละแห่งควรกำหนดว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ วิธีการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะกับความรู้ที่ฝังลึก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ของผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบที่มีต่อแต่ละบุคคล หน่วยงาน และผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ
- แม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่แค่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันกับสถาบันและมีผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหา และข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนของผู้บริหาร สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย ภาระงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ความมั่นคงของงาน รวมถึงการเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของสถาบันเพื่อบริการผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นอกจากตัววัดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสำรวจทั้งแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

5.2 สภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Environment) : องค์การมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิผล

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงานของสถาบัน ความต้องการด้านอัตรา กำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการตอบสนองความต้องการทั้งหลายเพื่อให้งานของสถาบัน บรรลุผล รวมทั้งตรวจสอบประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยและ สนับสนุนการทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลให้การทำงาน บรรลุความสำเร็จ

Comments

- Most education organizations, regardless of size, have many opportunities to support their workforce. Some examples of services, facilities, activities, and other opportunities are personal and career counseling, career development and employability services, recreational or cultural activities, formal and informal recognition, nonwork-related education, day care, special leave for family responsibilities and community service, flexible work hours and benefits packages, outplacement services, and retiree benefits, including extended health care and ongoing access to services.
- All organizations, regardless of size, are required to meet minimum regulatory standards for workplace safety; however, high-performing organizations have processes in place to ensure that they not only meet these minimum standards but go beyond a compliance orientation. This includes designing proactive processes, with input from people directly involved in the work, to ensure a safe working environment.

Process Management (Category 6)

Process Management is the focal point within the Criteria for your key work systems and work processes. This Category addresses how the work of your organization is accomplished. It stresses the importance of your core competencies and how you protect and capitalize on them for success and organizational sustainability. It calls specific attention to the need to prepare for potential emergencies and to ensure continuity of operations.

Efficient and effective work systems require effective design; a focus on student learning; a prevention orientation; linkage to students, stakeholders, suppliers, partners, and collaborators, and a focus on value creation for all key stakeholders; operational performance; cycle time; emergency readiness; and evaluation, continuous improvement, innovation, and organizational learning.

Agility, cost reduction, operational efficiencies tied to changes in revenue, and cycle time reduction are increasingly important in all aspects of process management and organizational design. In the simplest terms, “agility” refers to your ability to adapt quickly, flexibly, and effectively to changing requirements. Depending on the nature of your organization’s strategy and markets, agility might mean rapid change from one program, offering, or service to another; rapid response to changing demands; or the ability to produce a wide range of customized services. Agility also increasingly involves decisions to outsource, agreements with key suppliers, and novel partnering

ข้อสังเกต

- สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสเหล่านี้ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านอาชีพ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและการช่วยให้มีโอกาสในการถูกจ้างงาน กิจกรรมสหธนาคารหรือด้านวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การบริการดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อภาระทางครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น และโปรแกรมผลประโยชน์ต่างๆ การให้บริการทางานใหม่ และผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายระยะเวลาคุ้มครองการรักษาพยาบาลและการใช้บริการต่าง ๆ ของสถาบันได้อย่างต่อเนื่อง
- ทุกสถาบันไม่ว่าขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำด้านความปลอดภัย ในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม สถาบันที่มีศักยภาพสูงจะมีระบบงานที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้วยังต้องทำให้ได้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

ในเกณฑ์นี้ หมวดการจัดการกระบวนการเป็นจุดศูนย์กลางของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน หมวดนี้ พิจารณาถึงวิธีการทำงานของสถาบันโดยเน้นที่ความสำคัญของสมรรถนะหลักของสถาบัน รวมถึงการรักษาและนำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยการออกแบบที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน การดำเนินการในเชิงป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทั้งหมด ผลการปฏิบัติการ รอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

ความคล่องตัว การลดต้นทุน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานซึ่งผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงของรายรับ และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการและการออกแบบกระบวนการในระดับสถาบัน คำอธิบายง่ายๆ ของ “ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถของสถาบันในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัวยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนหลักสูตรการจัดการศึกษาและบริการจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่าง

arrangements. Flexibility might demand special strategies, such as implementing unique curricula or instructional models, sharing facilities or workforce resources, or providing specialized training. Cost and cycle time reduction often involves agile process management strategies. It is crucial to utilize key measures for tracking all aspects of your overall process management.

6.1 Work Systems: How do you design your work systems?

Purpose

This Item examines your organization's work systems, core competencies, and work process decisions, with the aim of creating value for your students and other key stakeholders and improving your organization's educational effectiveness, preparing for potential emergencies, and achieving organizational success and sustainability.

Comments

- This Item asks how you design your overall work systems and how you organize all of the work needed to produce your educational programs, offerings, and services. It draws a critical linkage to your core competencies, which frequently are underappreciated as key sources of organizational sustainability, competitive advantage, and market respect.
- This Item calls for information on your key work processes, including a description of the key work processes and their specific requirements. Increasingly, these requirements might include the need for agility speed and flexibility to adapt to change.
- Your key work processes include your program-related processes and those nonprogram business processes that are considered important to organizational success and growth by your senior leaders. These processes frequently relate to an organization's core competencies, strategic objectives, and critical success factors. Key business processes might include processes for innovation, research and development, technology acquisition, information and knowledge management, supplier partnering, outsourcing, project management, and marketing. For some education organizations, key business processes might include fundraising, media relations, and public policy advocacy. Given the diverse nature of these processes, the requirements and performance characteristics might vary significantly for different processes.

รวดเร็ว การตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการนำเสนอบริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และตลาดของสถาบัน นอกจากนี้ความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างองค์การภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการสร้างความร่วมมือในรูปแบบใหม่ๆ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การจัดหลักสูตร หรือรูปแบบการสอนที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบุคลากรร่วมกัน รวมทั้งการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การลดต้นทุนและรอบเวลายังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการที่มีความคล่องตัว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

6.1 ระบบงาน : สถาบันออกแบบระบบงานอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบงาน สมรรถนะหลัก และการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของสถาบัน เพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและการปรับปรุงประสิทธิผลการศึกษาของสถาบัน การเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ พิจารณาถึงวิธีการออกแบบระบบงานโดยรวมและการจัดการงานที่จำเป็นทั้งหมด เพื่อจัด หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และ ทำให้เกิดความเชื่อมโยงที่สำคัญยิ่งกับสมรรถนะหลัก ซึ่งมักไม่มีคนเห็นคุณค่าว่าเป็นที่มาสำคัญในการทำให้สถาบันมีความยั่งยืน มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นที่ยอมรับนับถือในตลาด
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการ และข้อกำหนดจำเพาะของกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งข้อกำหนดเรื่องความคล่องตัว (ความเร็วและความยืดหยุ่น) นับวันจะมีความจำเป็นมากขึ้นเพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และกระบวนการทางธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรซึ่งผู้บริหารระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตของสถาบัน กระบวนการเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้อาจรวมถึง กระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างองค์การภายนอกให้ดำเนินการแทน การบริหารโครงการ และการตลาด สำหรับสถาบันการศึกษาบางแห่งกระบวนการทาง

- Your key work processes include those that support your daily operations and your program, offering, and service delivery but are not usually designed in detail with the programs, offerings, and services. The support process requirements usually do not depend significantly on program, offering, or service characteristics. Support process design requirements usually depend significantly on your internal requirements, and they must be coordinated and integrated to ensure efficient and effective linkage and performance. Support processes might include finance and accounting, facilities management, legal services, human resource services, public relations, and other administrative services.
- Many organizations need to consider requirements for suppliers, partners, and collaborators at the work system and work process design stage. Suppliers, partners, and collaborators are receiving increasing strategic attention as organizations reevaluate their core competencies. Supplier processes should fulfill two purposes: to help improve the performance of suppliers and partners and, on specific actions, to help them contribute to your organization's improved work systems. Supplier management might include processes for selecting suppliers, with the aim of reducing the total number of suppliers and increasing preferred supplier and partnering agreements.
- Achieving expected student learning frequently requires setting performance levels or standards against which to gauge progress and to guide decision making in the design and delivery of programs. Preparing for individual differences in students requires understanding those differences and associated strategies to capitalize on strengths and overcome obstacles in styles and rates of learning.
- Efficiency and effectiveness factors, such as addressing sequencing and linkages among programs and offerings, should take into account the various stakeholders in the educational process. Transfer of learning from past design projects, as well as among and across grade levels, disciplines, and institutions, can improve the design and delivery process and contribute to reduced cycle time in future efforts.

ธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ และการมีส่วนในการกำหนดนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและตัววัดผลการดำเนินการมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

- กระบวนการที่สำคัญของสถาบันรวมถึงกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน การจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกัน ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนมักไม่ขึ้นกับลักษณะหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษามากนัก แต่ขึ้นกับข้อกำหนดภายในสถาบันมากกว่า จึงต้องมีการบูรณาการและการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึง การเงินและการบัญชี การจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และการบริหารทั่วไป
- ในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานนั้น หลายสถาบันต้องมีการพิจารณาถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะได้รับความสนใจมากขึ้นในเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อสถาบันกลับมาทบทวนเรื่องสมรรถนะหลักของตน กระบวนการของผู้ส่งมอบควรเพิ่มเติมจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ และในบางกระบวนการ อาจช่วยปรับปรุงระบบงานของสถาบันด้วย การจัดการด้านผู้ส่งมอบ อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกเพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวม และเพิ่มข้อตกลงด้านความร่วมมือกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่พึงประสงค์
- การที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความคาดหวังนั้น มักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานความสามารถของผู้เรียนตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบและการจัดหลักสูตร เพื่อใช้ประเมินความก้าวหน้าหรือชี้้นำการตัดสินใจ การเตรียมการสำหรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างนั้นและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกันเพื่อการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคในด้านวิธีการและความเร็วช้าในการเรียนรู้
- ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการจัดการศึกษา เช่น ลำดับและความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร และวิชาต่างๆ ที่เปิดสอน ควรพิจารณาถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ด้วย ประสพการณ์การเรียนรู้ทั้งจากการออกแบบหลักสูตรที่ผ่านมา และจากการจัดการศึกษาทั้งภายในและข้ามชั้นปี/สาขาวิชา/สถาบัน ควรนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการจัดการศึกษาส่งผลให้สามารถลดรอบเวลาการดำเนินการในอนาคต

- Efforts to ensure the continuity of operations in an emergency should consider all facets of your organization’s operations that are needed to provide your programs, offerings, and services to students and stakeholders. You should consider all your key work processes in your planning. The specific level of service that you will need to provide will be guided by your organization’s mission and your students’ and stakeholders’ needs and requirements. Your continuity of operations efforts also should be coordinated with your efforts to ensure data and information availability (Item 4.2).

6.2 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key organizational work processes?

Purpose

This Item examines the design, management, and improvement of your key work processes, with the aim of creating value for your students and stakeholders and achieving organizational success and sustainability.

Comments

- Your design approaches could differ appreciably depending on the nature of your programs, offerings, and services—whether they are entirely new, are variants, or involve major or minor work process changes. You should consider the key requirements for your programs, offerings, and services. Factors that might need to be considered in work process design include desired learning outcomes; your organization’s mission; your market and/or student segments; workforce capacity; differences in student learning styles and rates; measurement capability; process capability; availability or scarcity of staff with critical skills; variability in student and stakeholder expectations requiring program, offering, or service options; supplier and partner capability; safety and risk management; long-term performance; environmental impact and use of “green” strategies; technology; facility capacity or utilization; regulatory requirements; and documentation. Effective design also must consider the cycle time and productivity of programs, offerings, and services, and their delivery processes. This might involve detailed mapping of program or service processes and the redesign (“reengineering”) of those processes to achieve efficiency, as well as to meet changing student and stakeholder requirements.

- เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน สถาบันควรคำนึงถึงทุกแง่มุมโดยรอบทางด้านปฏิบัติการที่จำเป็นในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการวางแผนจึงควรพิจารณากระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมด ทั้งนี้การกำหนดระดับของการบริการในภาวะฉุกเฉินขึ้นกับพันธกิจ ความต้องการและข้อกำหนดของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันจะต้องดำเนินการ การสร้างความต่อเนื่องด้านปฏิบัติการควรสอดคล้องกับการสร้างความพร้อมในการใช้งานของระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน

6.2 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินการออกแบบ การจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทำให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จและมีความยั่งยืน

ข้อสังเกต

- แนวทางการออกแบบกระบวนการของสถาบันอาจมีความแตกต่างกันอย่างมากขึ้นกับลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรใหม่ หลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนไป หรือกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย สถาบันควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ โดยปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบครอบคลุมถึง
 - ผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ที่ต้องการ
 - พันธกิจของสถาบัน
 - ส่วนตลาด และ/หรือกลุ่มผู้เรียน
 - อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน
 - ความแตกต่างในวิธีการและความเร็วเข้าในการเรียนรู้
 - ชีตความสามารถของการวัดผล
 - ชีตความสามารถของกระบวนการ
 - ความเพียงพอหรือขาดแคลนบุคลากรซึ่งมีทักษะที่จำเป็น
 - ความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
 - ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ
 - การบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย

- Specific reference is made to in-process measurements and to interactions with students, stakeholders, and suppliers. These measurements and interactions require the identification of critical points in processes for measurement, observation, or interaction. These activities should occur at the earliest points possible in processes to minimize problems and costs that may result from deviations from expected performance. Achieving expected performance frequently requires setting in-process performance levels or standards to guide decision making. When deviations occur, corrective action is required to restore the performance of the process to its design specifications. Proper corrective action involves changes at the source (root cause) of the deviation. Such corrective action should minimize the likelihood of this type of variation occurring again or elsewhere in your organization. When student and stakeholder interactions are involved, differences among student and stakeholder segments must be considered in evaluating how well the process is performing. This might entail allowing for specific or general contingencies, depending on student differences and needs. Key process cycle times in some organizations may be a year or longer, which may create special challenges in measuring day-to-day progress and identifying opportunities for reducing cycle times, when appropriate.
- This Item also calls for information on how processes are improved to achieve better performance. Better performance means not only better quality from your students' and stakeholders' perspectives but also better financial and operational performance such as productivity from your other stakeholders' perspectives. A variety of process improvement approaches are commonly used. These approaches include

- ผลการดำเนินการระยะยาว
- ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และการใช้กลยุทธ์ “สีเขียว”
- เทคโนโลยี
- ปริมาณและประสิทธิภาพของการใช้อาคารสถานที่
- ข้อกำหนดและกฎระเบียบ
- ระบบเอกสาร

การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องพิจารณาถึงรอบเวลาและผลผลิตภาพของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และกระบวนการส่งมอบ ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของหลักสูตรหรือกระบวนการให้บริการ และออกแบบใหม่ (ปรับหรือกระบวนการ) เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป

- หัวข้อนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการที่ต้องมีการวัด การเฝ้าติดตาม หรือการปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้ควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวังไว้ การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้นั้น สถาบันต้องกำหนดระดับ หรือมาตรฐานของตัววัดในกระบวนการ เพื่อขึ้นนำการตัดสินใจ และหากมีการเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องทำตามมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่นๆ ของสถาบัน ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องพิจารณาถึงความแตกต่างในระหว่างกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินว่ากระบวนการดำเนินไปได้ดีเพียงใด ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำแผนสำรองทั้งแบบทั่วไปและแบบเฉพาะสำหรับความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียน รอบเวลาของกระบวนการหลักในบางสถาบันอาจใช้เวลาเป็นปีหรือนานกว่านั้น ซึ่งทำให้การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานประจำวันและการหาโอกาสในการลดรอบเวลา อาจกลายเป็นความท้าทายเฉพาะของสถาบันนั้น (*)
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ซึ่งมีได้มีความหมายเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทั้งในด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น ผลผลิตภาพ จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ของสถาบัน แนวทางการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้โดยทั่วไปมีหลายอย่าง ซึ่งรวมถึง

- (1) using the results of organizational performance reviews,
- (2) sharing successful strategies across your organization to drive learning and innovation,
- (3) performing process analysis and research (e.g., process mapping, optimization experiments, error proofing),
- (4) conducting technical and educational research and development,
- (5) benchmarking,
- (6) using alternative technology, and
- (7) using information from stakeholders affected by the processes—within and outside your organization.

Process improvement approaches might utilize financial data to evaluate alternatives and set priorities. Together, these approaches offer a wide range of possibilities, including a complete redesign (“reengineering”) of processes.

Results (Category 7)

The Results Category provides a results focus that encompasses your objective evaluation and your students’ learning; your students’ and stakeholders’ evaluation of your programs, offerings, and services; your overall budgetary, financial, and market performance; your workforce results; your leadership system and societal responsibility results; and results of all key processes and process improvement activities. Through this focus, the Criteria’s purposes superior value of offerings as viewed by your students, stakeholders, and markets; superior organizational performance as reflected in your operational, workforce, legal, ethical, societal, and financial indicators; and organizational and personal learning are maintained.

Category 7 thus provides “real-time” information (measures of progress) for evaluation and improvement of educational programs, offerings, and services and the organization’s processes, in alignment with your overall organizational strategy. Item 4.1 calls for analysis and review of organizational performance results data and information to determine your overall organizational performance and to set priorities for improvement.

- (1) การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน
- (2) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งสถาบัน เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
- (3) การวิเคราะห์และวิจัยกระบวนการ (เช่น การวิเคราะห์รายละเอียดกระบวนการทดลองเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าการพิสูจน์ความผิดพลาด)
- (4) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและการศึกษา
- (5) การจัดระดับเทียบเคียง
- (6) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
- (7) การใช้สารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจจะต้องมีการใช้ข้อมูลด้านการเงิน ในการประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดให้เห็นช่องทางที่เป็นไปได้มากขึ้น รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด (การปรับระบบ)

ผลลัพธ์ (หมวด 7)

หมวดผลลัพธ์นี้ แสดงถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ของสถาบัน ภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน และตลาด ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ดังกล่าว จะชี้แจงไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายของเกณฑ์ อันประกอบด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าของการจัดการศึกษาในมุมมองของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม ซึ่งสะท้อนผ่านตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงาน กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวบ่งชี้ด้านการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับผู้ปฏิบัติงาน

หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และกระบวนการต่างๆ ของสถาบัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของสถาบันโดยรวม หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้ทราบสถานะของสถาบันโดยรวม และเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

7.1 Student Learning Outcomes: What are your student learning results?

Purpose

This Item examines your organization's key student learning outcomes, with the aim of demonstrating the effectiveness of educational programs and activities across all student segments, as well as achieving value that leads to student and stakeholder satisfaction and engagement.

Comments

- This Item addresses the principal student learning results based on mission-related factors and assessment methods. This Item is critical for your organizational assessment because it focuses on improvement by the organization over time and on achievement levels relative to those of competitors and comparable organizations or student populations. Proper use of this Item depends on evaluating gains in student learning relative to education organizations with similar performance levels for their entering students, as well as gains in achievement for individual students and student segments.
- The following considerations are critical to understanding this Item: (1) student learning should reflect holistic and mission-related results; (2) current levels and trends should be reported and used for comparisons with other organizations providing similar services or with other student populations, as well as to demonstrate year-to-year improvement; and (3) data should be segmented by student segments to permit an analysis of trends and comparisons that demonstrates the organization's success in enabling learning for all students.
- Student learning results should reflect not only what students know but also what they have learned as a result of the educational program, what they are able to do, and how well they are able to function. Results should consider external requirements derived from your markets and your stakeholders, including local, state, and federal mandates. Appropriate for inclusion are assessment results—both curriculum-based and criterion-referenced—that address key learning goals and overall performance requirements.
- Although better admission criteria might contribute to improved education for all students, improved student learning based entirely on changing students' entry-level

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนขององค์การ เป็นอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์หลักๆ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของหลักสูตรการศึกษา และกิจกรรมต่างๆ สำหรับผู้เรียนทุกกลุ่ม รวมถึงการทำให้เกิดคุณค่าซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจและผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนในประเด็นที่ขึ้นอยู่กับพันธกิจขององค์การและ วิธีการประเมินผลที่ใช้ หัวข้อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินสถาบัน เพราะมุ่งเน้นผลการปรับปรุงที่สถาบันได้ดำเนินการในอดีตจนถึงปัจจุบัน และระดับความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันหรือกลุ่มประชากรผู้เรียนอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ ในการนำผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ไปใช้อย่างถูกต้องนั้น จะต้องเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลของสถาบันการศึกษาอื่นที่มีผู้เรียนใหม่ที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน รวมทั้งประเมินความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นของนักเรียนแต่ละคนและของนักเรียนแต่ละกลุ่มด้วย
- ในการที่จะเข้าใจหัวข้อนี้ ต้องพิจารณาถึงประเด็นต่อไปนี้
 - (1) การเรียนรู้ของผู้เรียนควรสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์โดยองค์รวมและผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ
 - (2) ควรมีการรายงานระดับการเรียนรู้ปัจจุบันและแนวโน้ม และใช้เปรียบเทียบกับสถาบันอื่นๆ ที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน หรือกับประชากรผู้เรียนอื่น และแสดงให้เห็นการปรับปรุงในแต่ละปี
 - (3) ต้องจำแนกข้อมูลตามกลุ่มผู้เรียน เพื่อที่จะได้วิเคราะห์แนวโน้มและเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อแสดงถึงความสำเร็จของสถาบันในการทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน
- ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนไม่ควรสะท้อนให้เห็นแต่สิ่งที่ผู้เรียนทราบเท่านั้น แต่ควรสะท้อนสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรการศึกษา สิ่งที่คุณเรียนสามารถทำได้ และความสามารถของผู้เรียนว่าทำได้ดีเพียงใดด้วย ผลลัพธ์ที่ได้รับควรคำนึงถึงความต้องการภายนอกที่มาจากตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รวมถึงผลการประเมินผลทั้งตามหลักสูตรและตามเกณฑ์ที่เน้นเป้าหมายสำคัญๆ ของการเรียนรู้และความสามารถโดยรวมของผู้เรียน
- แม้ว่าการปรับปรุงเกณฑ์การรับเข้าศึกษาอาจมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนได้มีการศึกษาที่ดีขึ้นก็ตาม สถาบันไม่ควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นในหัวข้อนี้ (หัวข้อ 7.1) หากผลดังกล่าวเกิดจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม แนวโน้มที่ดีขึ้น

qualifications should not be reported in Item 7.1. However, improvement trends in student admission qualifications are appropriate for inclusion in Process Effectiveness Outcomes (Item 7.5). Improvement in student learning beyond that which could be attributed to entry-level qualifications is appropriate for inclusion in Item 7.1, along with other measures and indicators of improvement trends and comparisons, including the use of value-added methodologies, as appropriate.

- Determining the correlation between education design and delivery and student learning is a critical management tool for (1) defining and focusing on key instructional requirements; (2) identifying educational service differentiators; and (3) determining cause-effect relationships between your educational service attributes and various factors, including evidence of student and stakeholder satisfaction and engagement; student persistence, graduation, and course completion; and positive referrals. The correlation might reveal emerging or changing requirements, changing markets, or the potential obsolescence of educational offerings.

7.2 Customer-Focused Outcomes: What are your student and stakeholder-focused performance results?

Purpose

This Item examines your organization's student- and stakeholder-focused performance results, with the aim of demonstrating how well your organization has been satisfying your students and stakeholders and engaging them in a long-term relationship, as appropriate.

Comments

- This Item focuses on all relevant data to determine and help predict your organization's performance as viewed by your students and stakeholders. Relevant data and information include student and stakeholder satisfaction and dissatisfaction; gains and losses of students; positive referrals; complaints, complaint management, and effective complaint resolution; student- and stakeholder perceived value; student assessment of the accessibility and availability of educational programs and offerings; students' and stakeholders' advocacy for your organization and your programs, offerings, and services; and awards, ratings, and recognition from independent rating organizations.

ของคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนควรเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ของความสำเร็จของสถาบัน (หัวข้อ 7.5) สถาบันควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นที่เกิดจากเหตุผลอื่นนอกเหนือจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนไว้ในหัวข้อนี้ (หัวข้อ 7.1) ซึ่งรวมถึงการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนโดยแสดงแนวโน้มและข้อมูลเปรียบเทียบของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (*)

- การระบุความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและการให้การศึกษา และการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นเครื่องมือในการจัดการที่สำคัญยิ่งสำหรับ

- (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ข้อกำหนด ด้านการสอนที่สำคัญ
- (2) การระบุสิ่งที่ทำให้การบริการการศึกษาแตกต่างกัน
- (3) การกำหนดความสัมพันธ์ในแง่เหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของการบริการ การศึกษาและปัจจัยต่างๆ กับหลักฐานที่แสดงถึงความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคงอยู่อย่างต่อเนื่องของผู้เรียน การสำเร็จ การศึกษา การเรียนจบหลักสูตร และการกล่าวถึงสถาบันในทางที่ดีความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจชี้ให้เห็นความต้องการที่เพิ่งปรากฏหรือกำลังเปลี่ยนแปลง ตลาดที่เปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มว่าหลักสูตรกำลังจะล้าสมัย

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความผูกพันในระยะยาว (*)

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้และการสูญเสียผู้เรียน การกล่าวถึงในทางที่ดี ข้อร้องเรียน การจัดการข้อร้องเรียน ประสิทธิภาพของการแก้ไขข้อร้องเรียน คุณค่าในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินของผู้เรียนเกี่ยวกับการเข้าถึง และการได้เรียน ในหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ต้องการ การสนับสนุนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ การได้รับรางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องจากองค์กรจัดอันดับอิสระ

- This Item places an emphasis on student- and stakeholder-focused results that go beyond satisfaction measurements, because relationships and engagement are better indicators and measures of future success in the education environment and of organizational sustainability. Effectively used, student- and stakeholder focused results provide important indicators of organizational effectiveness and improvement. The underlying purpose of the Item is to ensure that student and stakeholder-focused results provide a useful tool in assessing key factors that contribute to or inhibit education. Together, the results reported in Item 7.2 should help guide action leading to improved student performance, recognizing that the action might address curricula, faculty development, and many other factors. The Item should not be interpreted as emphasizing “popularity” or other short-term, noneducational aims.

7.3 Budgetary, Financial, and Market Outcomes: What are your budgetary, financial, and market performance results?

Purpose

This Item examines your organization’s key budgetary, financial, and market results, with the aim of understanding your management and effective use of financial resources, financial sustainability, and your market challenges and opportunities.

Comments

- Measures reported in this Item are those usually tracked by senior leadership on an ongoing basis to assess your organization’s financial performance and viability.
- In addition to the measures included in Item 7.3, Note 1, appropriate measures of budgetary and financial performance might include the tax rate. Market performance measures might include market share, measures of growth or loss of students or programs, new educational services, entry into Web-based and distance learning markets, and market position. Measures also might include utilization of new educational program offerings; the number of students transferring into or out of the organization, including into or from alternative educational services such as home schooling, charter schools, or vouchers; and new or expanded delivery methods, as appropriate. Comparative data for these measures might include performance relative to comparable organizations, competing organizations, and appropriate benchmarks from within and outside the academic community.

- หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมากยิ่งขึ้นกว่าการวัดผลด้านความพึงพอใจเพราะความสัมพันธ์และความผูกใจเป็นตัวเองซึ่งและตัววัดที่ดีกว่าสำหรับความสำเร็จในแวดวงการศึกษาในอนาคตและความยั่งยืนของสถาบัน หากใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญยิ่งของประสิทธิผลและการปรับปรุงของสถาบัน วัตถุประสงค์พื้นฐานในหัวข้อนี้มีไว้เพื่อให้มั่นใจว่า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการประเมินปัจจัยหลักที่มีผลเสริมหรือปิดกั้นการศึกษา นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อ 7.2 โดยรวม ควรใช้เป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถของผู้เรียน โดยตระหนักว่าการปรับปรุงดังกล่าวต้องเน้นถึงหลักสูตร การพัฒนาอาจารย์ และปัจจัยอื่นๆ หัวข้อนี้ไม่ควรตีความว่าเป็นเพียงการเน้นให้สถาบันเป็นที่ชื่นชอบ หรือมุ่งเป้าหมายระยะสั้นอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการศึกษา

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด: ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารจัดการและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาด

ข้อสังเกต

- ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการและความอยู่รอดทางการเงินของสถาบัน
- นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.3 หมายเหตุ 1 ตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน อาจรวมถึงอัตราภาษี สำหรับตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มหรือลดลงของผู้เรียนหรือจำนวนหลักสูตร การบริการทางการศึกษาใหม่ๆ การเจาะตลาด การเรียนทางไกลและการเรียนผ่านเครือข่ายสารสนเทศและตำแหน่งในตลาด ตัววัดอาจรวมถึงการใช้ประโยชน์จากบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ๆ จำนวนผู้เรียนที่ย้ายเข้าและออกจากสถาบัน รวมทั้งการขยายและการจัดการศึกษาใหม่ ๆ (*) ข้อมูลเทียบเคียงในตัววัดดังกล่าว อาจรวมถึงผลการดำเนินการเทียบกับสถาบันที่เทียบเคียงกันได้ สถาบันคู่แข่ง และการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ

7.4 Workforce-Focused Outcomes: What are your workforce-focused performance results?

Purpose

This Item examines your organization's workforce-focused performance results, with the aim of demonstrating how well your organization has been creating and maintaining a productive, learning-centered, engaging, and caring work environment for all members of your workforce.

Comments

- Results measures reported for indicators of workforce engagement and satisfaction might include improvement in local decision making, organizational culture, and workforce knowledge sharing. Input data, such as the extent of training might be included, but the main emphasis should be on data that show effectiveness or outcomes. For example, an outcome measure might be increased workforce retention resulting from establishing a peer recognition program or the number of promotions that have resulted from the organization's leadership development program.
- Results reported for indicators of workforce capacity and capability might include staffing levels across organizational units and certifications to meet skill needs. Additional factors may include organizational restructuring, as well as job rotations designed to meet strategic directions or customer requirements.
- Results reported might include generic or organization specific factors. Generic factors might include safety, absenteeism, turnover, satisfaction, and complaints (grievances). For some measures, such as absenteeism and turnover, local or regional comparisons might be appropriate. Organization-specific factors are those you assess for determining your workforce engagement and climate. These factors might include the extent of training, retraining, or cross-training to meet capability and capacity needs; the extent and success of self-direction; the extent of union-management partnering; or the extent of volunteer involvement in process and program activities, as appropriate.

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน มีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลผลิตสูง มุ่งเน้นการเรียนรู้ สร้างความผูกพัน และมีความเอื้ออาทรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดได้ดีเพียงใด

ข้อสังเกต

- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงตัวชี้วัดด้านความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ และการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่รายงานอาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบข่ายการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่การที่ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่กับสถาบันนานขึ้น อันเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อร่วมงาน หรือการเพิ่มของจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากโครงการพัฒนาผู้นำของสถาบัน
- ผลลัพธ์ของตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอาจรวมถึงจำนวนบุคลากรในทุกหน่วยงาน และการมีใบรับรองวิทยฐานะสำหรับทักษะที่จำเป็น อาจรวมทั้งการปรับโครงสร้างของสถาบัน หรือการหมุนเวียนงานซึ่งออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือความต้องการของลูกค้า
- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะของสถาบัน ปัจจัยทั่วไป อาจจะรวมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการเปรียบเทียบกับข้อมูลในระดับท้องถิ่นหรือภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะของสถาบัน คือ ตัววัดที่สถาบันใช้ในการตรวจประเมินความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบข่ายการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ขอบข่าย และการบรรลุผลของการกำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกับกิจกรรมและกระบวนการสอนในหลักสูตร (*)

7.5 Process Effectiveness Outcomes: What are your process effectiveness results?

Purpose

This Item examines your organization's other key operational performance results not reported in Items 7.1–7.4, with the aim of achieving work system and work process effectiveness and efficiency.

Comments

- This Item encourages your organization to develop and include unique and innovative measures to track key processes and operational improvement. All key areas of organizational and operational performance, including your organization's readiness for emergencies, should be evaluated by measures that are relevant and important to your organization.

- Measures and indicators of process effectiveness and efficiency might include work system performance that demonstrates improved cost savings or higher productivity by using internal and/or external resources; performance measures, including those that influence student learning and student and stakeholder satisfaction; internal responsiveness indicators, such as cycle times for the development and/or implementation of new programs or services; improved performance of administrative and other support functions, such as purchasing, cost containment, and the redirection of resources from other areas to education; reductions in re-teaching or the need for supplemental educational services; and supplier management indicators, such as reductions in inventory, increases in quality and productivity, improvements in electronic data exchange, and reductions in supplier management costs.

7.6 Leadership Outcomes: What are your leadership results?

Purpose

This Item examines your organization's key results in the areas of leadership and governance, strategic plan accomplishment, and societal responsibilities, with the aim of maintaining a fiscally sound, ethical organization that fulfills its societal responsibilities and supports its key communities.

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ มีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของสถาบัน ซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 - 7.4 โดยมีเป้าหมายให้สถาบันบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน และกระบวนการทำงานต่างๆ

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กระตุ้นให้สถาบันพัฒนาและนำตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์มาใช้ติดตามกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญๆ สถาบันควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญ ในการประเมินผลการดำเนินการและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉินด้วย
- ตัววัดและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึง
 - ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุน หรือการเพิ่มผลิตภาพ โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก
 - ตัววัดด้านผลการดำเนินการมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในสถาบัน เช่น รอบเวลาของการพัฒนา และการเปิดหลักสูตรหรือการบริการ
 - การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านธุรการและหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ เช่น การจัดซื้อ การควบคุมต้นทุน และการผันทรัพยากรจากส่วนอื่นมาสู่งานด้านการศึกษา
 - การลดการสอนซ้ำ หรือความจำเป็นในการให้บริการเสริมทางการศึกษาตัวบ่งชี้ด้านการจัดการผู้ส่งมอบ เช่น การลดจำนวนพัสดุคงคลัง การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนการจัดการผู้ส่งมอบ

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ : ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้พิจารณาผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นสถาบันที่มีจริยธรรม และยังคงสถานะทางการเงินที่ดีไว้ โดยสามารถบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

Comments

- Because many organizations have difficulty determining appropriate measures, measuring progress in accomplishing their strategic objectives is a key challenge. Frequently, these progress measures can be discerned by first defining the results that would indicate end-goal success in achieving the strategic objective and then using that end-goal to define intermediate measures.
- Independent of an increased national focus on issues of governance and fiscal responsibility, ethics, and leadership accountability, it is important for organizations to practice and demonstrate high standards of overall conduct. Governance bodies and senior leaders should track relevant performance measures on a regular basis and emphasize this performance in stakeholder communications.
- Key measures or indicators of fiscal accountability, stakeholder trust, and ethical behavior might include the integrity of testing; student and stakeholder safety; faculty and staff accreditation; equal access to resources, programs, and facilities; and appropriate use of funds.
- Results reported should include environmental, legal, safety, accreditation, and regulatory compliance; results of oversight audits by government or funding agencies; and noteworthy achievements in these areas, as appropriate. Results also should include organizational contributions to societal well-being and support for key communities.
- If your organization has received sanctions or adverse actions under law, regulation, or contract during the past five years, the incidents and their current status should be summarized.

ข้อสังเกต

- การวัดความคืบหน้าของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่งเนื่องจากองค์การจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม ตัววัดความคืบหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง
- สถาบันต้องลงมือปฏิบัติจริง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติดีปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมได้มีการเฟื่องฟูมากขึ้นในเรื่องธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบด้านการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้
- ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อการเงิน ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประพฤติดีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงความตรงไปตรงมา ด้านการวัดผล ความปลอดภัยของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับรองวิทยฐานะของคณาจารย์และบุคลากร ความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร หลักสูตร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม
- ควรรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุน และความสำเร็จที่โดดเด่นขององค์การในเรื่องดังกล่าว (*) ผลลัพธ์ควรรวมถึงการที่สถาบันช่วยเหลือให้เกิดความผาสุกในสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
- หากสถาบันเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษหรือภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญาในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา องค์การควรสรุปเหตุการณ์และสถานภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย

COREVALUES AND CONCEPTS

Criteria Purposes

The Education Criteria are the basis for conducting organizational self-assessments, for making Awards, and for giving feedback to applicants. In addition, the Criteria have three important roles in strengthening U.S. competitiveness:

- to help improve organizational performance practices, capabilities, and results
- to facilitate communication and sharing of information on best practices among education organizations and among U.S. organizations of all types
- to serve as a working tool for understanding and managing performance and for guiding organizational planning and opportunities for learning

Education Criteria for Performance Excellence Goals

The Education Criteria are designed to help provide organizations with an integrated approach to organizational performance management that results in

- delivery of ever-improving value to students and stakeholders, contributing to education quality and organizational stability
- improvement of overall organizational effectiveness and capabilities
- organizational and personal learning

CoreValues and Concepts

The Education Criteria are built on the following set of interrelated Core Values and Concepts:

- visionary leadership
- learning-centered education
- organizational and personal learning
- valuing workforce members and partners
- agility
- focus on the future
- managing for innovation
- management by fact
- societal responsibility
- focus on results and creating value
- systems perspective

These values and concepts, described below, are embedded beliefs and behaviors found in high-performing organizations. They are the foundation for integrating key performance and

คำนิยามหลักและแนวคิด

จุดประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์นี้ เป็นพื้นฐานสำคัญของการประเมินตนเองของสถาบันและมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ของสถาบัน
- กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบัน การศึกษาและสถาบันอื่นๆ
- เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและใช้ในการจัดการผลการดำเนินการ ของสถาบัน รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนและเป็นโอกาสในการเรียนรู้ของสถาบัน

เป้าประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์นี้ ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้สถาบันใช้เป็นแนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ของสถาบัน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ดังนี้

- การจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อ คุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน
- การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวม
- การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล

คำนิยามหลักและแนวคิด

เกณฑ์นี้ จัดทำขึ้นโดยอาศัยคำนิยามหลักและแนวคิดต่างๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
- การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองเชิงระบบ

คำนิยามหลักและแนวคิดดังกล่าว เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ยังลึกที่พบในสถาบันที่มีผลการ ดำเนินการชั้นเลิศ คำนิยามหลักและแนวคิดจึง เป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการ

operational requirements within a results-oriented framework that creates a basis for action and feedback.

Visionary Leadership

Your organization's senior leaders should set directions and create a student-focused, learning-oriented climate; clear and visible values; and high expectations. The directions, values, and expectations should balance the needs of all your stakeholders. Your leaders should ensure the creation of strategies, systems, and methods for achieving performance excellence, stimulating innovation, building knowledge and capabilities, and ensuring organizational sustainability. The defined values and strategies should help guide all of your organization's activities and decisions. Senior leaders should inspire and encourage your entire workforce to contribute, to develop and learn, to be innovative, and to embrace change. Senior leaders should be responsible to your organization's governance body for their actions and performance. The governance body should be responsible ultimately to all your stakeholders for the ethics, actions, and performance of your organization and its senior leaders.

Senior leaders should serve as role models through their ethical behavior and their personal involvement in planning, communicating, coaching the workforce, developing future leaders, reviewing organizational performance, and recognizing members of your workforce. As role models, they can reinforce ethics, values, and expectations while building leadership, commitment, and initiative throughout your organization.

In addition to their important role within the organization, senior leaders have other avenues to strengthen education throughout the institution. Reinforcing the learning environment in the organization might require building community support and aligning community and business leaders and community services with this aim.

Learning-Centered Education

In order to develop the fullest potential of all students, education organizations need to afford them opportunities to pursue a variety of avenues to success. Learning-centered education supports this goal by placing the focus of education on learning and the real needs of students. Such needs derive from market and citizenship requirements.

A learning-centered organization needs to fully understand these requirements and translate them into appropriate curricula and developmental experiences. For example, changes in technology and in the national and world economies have increased demands on employees to become knowledge workers and problem solvers, keeping pace with the rapid market changes. Most analysts conclude that to prepare students for this work environment, education

หลักขององค์การและกระบวนการปฏิบัติงานภายในภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ควรกำหนดทิศทาง และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้ สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันควรมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำของสถาบันต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถและนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน โดยคณะกรรมการชุดนี้ ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการทั้งของสถาบัน และของผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูง ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลงมือด้วยตนเองในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ

นอกจากบทบาทที่สำคัญภายในสถาบันแล้ว ผู้นำระดับสูงควรมีช่องทางอื่นในการสร้างความเข้มแข็ง ในด้านการศึกษาทั่วทั้งสถาบัน ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในสถาบัน อาจต้องสร้างให้เกิดแรงสนับสนุนจากชุมชน และทำให้ผู้นำชุมชน ผู้นำทางธุรกิจ และการบริการชุมชนมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ สถาบันต้องจัดให้มีทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้สนับสนุนเป้าหมายนี้โดยการมุ่งเน้นการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการอันแท้จริงของผู้เรียน ซึ่งได้มาจากความต้องการของตลาดและสังคม

สถาบันที่เน้นการเรียนรู้ควรต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความต้องการเหล่านี้และแปลงมาเป็นหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และเศรษฐกิจของประเทศและของโลกทำให้เพิ่มความต้องการบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่สรุปว่า การเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนี้ สถาบัน

organizations of all types need to focus more on students' active learning and on the development of problem-solving skills. Educational offerings also need to be built around effective learning, and effective teaching needs to stress the promotion of learning and achievement.

Learning-centered education is a strategic concept that demands constant sensitivity to changing and emerging student, stakeholder, and market requirements and to the factors that drive student learning, satisfaction, and persistence. It demands anticipation of changes in the education market. Therefore, learning-centered education demands awareness of developments in technology and competitors' programs and offerings, as well as rapid and flexible responses to student, stakeholder, and market changes. In addition to providing programs, offerings, and services that meet student and stakeholder requirements, learning-centered education addresses those features and characteristics that differentiate the organization from its competitors. Such differentiation may be based on innovative offerings; combinations of programs, offerings, and services; customization of offerings; multiple access mechanisms; rapid responses; or special relationships.

Key characteristics of learning-centered education include the following:

- High expectations and standards are set for all students and incorporated into assessments.
- Faculty members understand that students may learn in different ways and at different rates. Student learning rates and styles may differ over time and may vary depending on subject matter. Learning may be influenced by support, guidance, and climate factors, including factors that contribute to or impede learning. Thus, the learning-centered organization needs to maintain a constant search for alternative ways to enhance learning. Also, the organization needs to develop actionable information on individual students that affects their learning.
- A primary emphasis on active learning is provided. This may require the use of a wide range of techniques, materials, and experiences to engage student interest. Techniques, materials, and experiences may be drawn from external sources, such as businesses, community services, or social service organizations.
- Formative assessment is used to measure learning early in the learning process and to tailor learning experiences to individual needs and learning styles.
- Summative assessment is used to measure progress against key, relevant external standards and norms regarding what students should know and should be able to do.
- Students and families are assisted in using self-assessment to chart progress and to clarify goals and gaps.
- Key transitions, such as school-to-school and school-to-work, are emphasized.

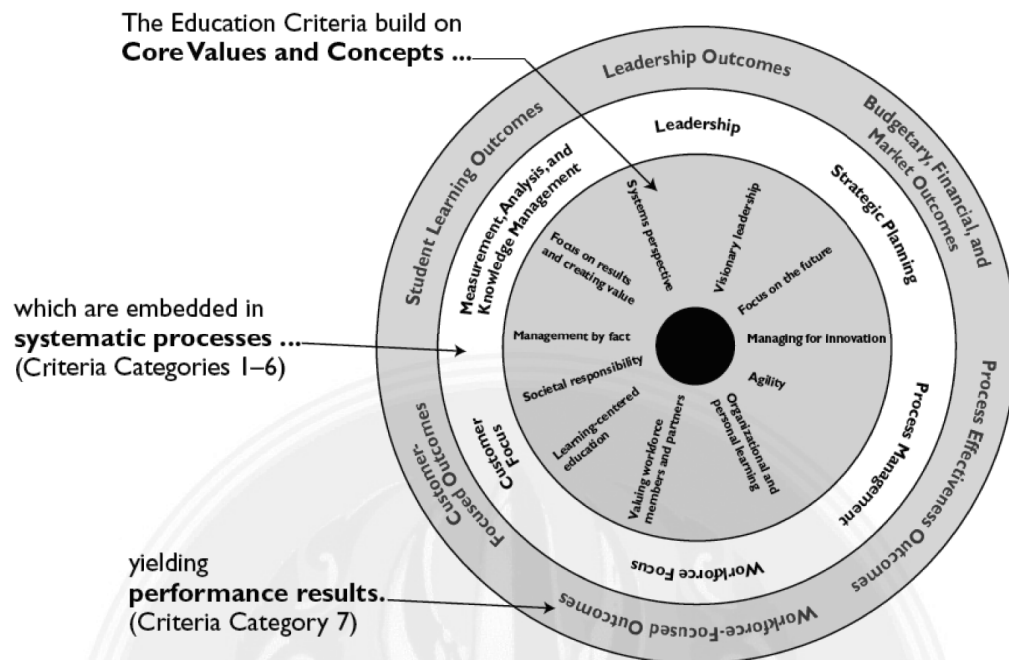
การศึกษาทุกประเภทจำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ และการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา นอกจากนี้หลักสูตรที่สอนควรต้องอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้และการสอนที่มีประสิทธิผล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผล

การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องเท่าทันต่อความต้องการทั้งที่เกิดขึ้นใหม่และเปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด และต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ความพึงพอใจ และการคงอยู่ของผู้เรียน สถาบันต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของตลาดทางการศึกษาดังนั้นการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้จำเป็นต้องตระหนักถึงพัฒนาการทางเทคโนโลยี ตลอดจนหลักสูตรและบริการของคู่แข่ง ทั้งยังต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้นั้นนอกจากเป็นการจัดตามหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ต้องเน้นคุณลักษณะและรูปแบบที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างดังกล่าวอาจเป็นการนำเสนอบริการการศึกษาที่แปลกใหม่ การผสมผสานของหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ การบริการการศึกษาที่สนองความต้องการเฉพาะราย กลไกการเข้าถึงบริการการศึกษาที่หลากหลาย การตอบสนองที่ฉับไว หรือการสร้างสัมพันธ์พิเศษ

การศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- มีการกำหนดความคาดหวังและมาตรฐานที่สูงสำหรับผู้เรียนทุกคนและรวมไว้ในกระบวนการประเมินผล
- คณาจารย์ต้องรู้ว่าผู้เรียนอาจเรียนรู้ด้วยวิธีและความเร็วที่แตกต่างกัน ความเร็วและรูปแบบการเรียนรู้อาจแตกต่างกันไปตามกาลเวลาและเนื้อหาวิชา การเรียนรู้อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น การสนับสนุน การแนะแนว และบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งที่เอื้อต่อหรือที่ขัดขวางการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ สถาบันจึงต้องค้นหาทางเลือกอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และต้องพัฒนาสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่จะนำไปใช้ดำเนินการเพื่อให้เกิดผลต่อการเรียนรู้ได้
- มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ ซึ่งทำได้โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ สื่อการสอน และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อดึงความสนใจของผู้เรียน ซึ่งอาจได้จากแหล่งทรัพยากรภายนอก เช่น ธุรกิจหรือองค์กรบริการชุมชนและสังคมต่างๆ
- ใช้การประเมินความก้าวหน้า เพื่อวัดผลการเรียนรู้ตั้งแต่ระยะต้นของกระบวนการ และเพื่อปรับปรุงประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
- ใช้การประเมินผลรวม เพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียน ว่าได้เรียนรู้หรือสามารถทำอะไรได้เพียงไร โดยเทียบกับมาตรฐานภายนอกและเกณฑ์ปกติที่เกี่ยวข้อง
- ช่วยให้ผู้เรียนและครอบครัวสามารถประเมินผู้เรียนเพื่อติดตามความก้าวหน้า และเพื่อให้เห็นเป้าประสงค์และช่องว่างได้ชัดเจนขึ้น
- เน้นจุดเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ เช่น การย้ายสถาบันการศึกษา หรือเมื่อจบการศึกษาและเริ่มชีวิตการทำงาน

The Role of Core Values and Concepts



Organizational and Personal Learning

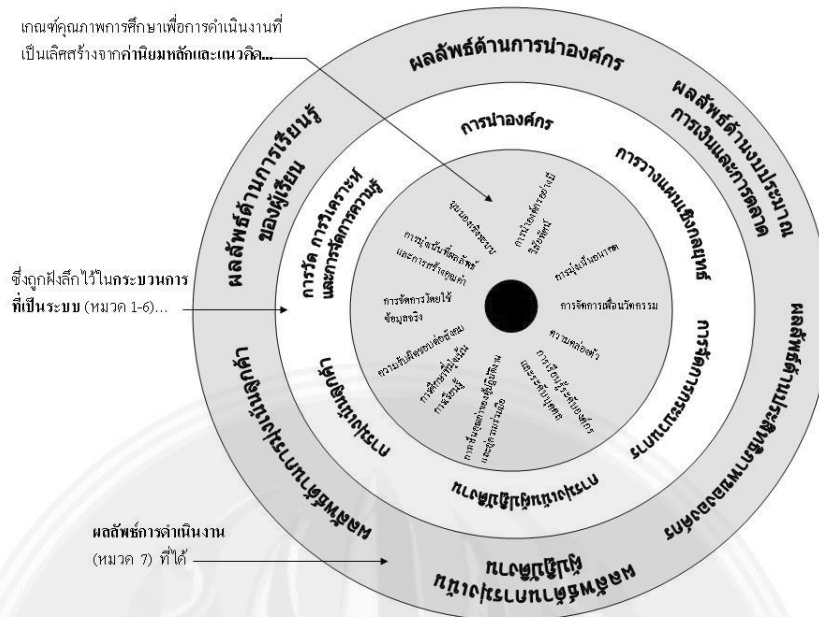
Achieving the highest levels of organizational performance requires a well-executed approach to organizational and personal learning that includes sharing knowledge via systematic processes. Organizational learning includes both continuous improvement of existing approaches and significant change or innovation, leading to new goals and approaches. Learning needs to be embedded in the way your organization operates. This means that learning

- (1) is a regular part of daily work;
- (2) is practiced at personal, work unit, department, and organizational levels;
- (3) results in solving problems at their source (“root cause”);
- (4) is focused on building and sharing knowledge throughout your organization; and
- (5) is driven by opportunities to effect significant, meaningful change and to innovate. Sources for learning include ideas from faculty and staff, education and learning research findings, students’ and stakeholders’ input, best-practice sharing, and benchmarking.

Organizational learning can result in

- (1) enhancing value to students and stakeholders through new and improved programs, offerings, and services;
- (2) developing new educational opportunities;
- (3) developing new and improved processes and, as appropriate, business models;

บทบาทของค่านิยมหลักและแนวคิด



การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่สถาบันจะมีระดับผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ระดับองค์กรต้องประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่นคือ การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ บุคคล หน่วยงาน หรือภาควิชา และสถาบัน
- (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน
- (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร ผลการวิจัย ด้านการศึกษาและการเรียนรู้ ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- (1) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ด้วยหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาใหม่ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุง
- (2) สร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษา
- (3) สร้างกระบวนการ และรูปแบบธุรกิจ (*) ใหม่ และที่ได้รับการปรับปรุง
- (4) ลดความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อน ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

- (4) reducing errors, variability, waste, and related costs;
- (5) improving responsiveness and cycle time performance;
- (6) increasing productivity and effectiveness in the use of all your resources; and
- (7) enhancing your organization’s performance in fulfilling its societal responsibilities and its service to your community.

The success of members of your workforce depends increasingly on having opportunities for personal learning and for practicing new skills. Leaders’ success depends on access to these kinds of opportunities, as well. In organizations that rely on volunteers, the volunteers’ personal learning also is important, and their learning and skill development should be considered with that of the faculty and staff. Organizations invest in personal learning through education, training, and other opportunities for continuing growth and development. Such opportunities might include job rotation and increased pay for demonstrated knowledge and skills. Education and training programs may have multiple modes, including computer- and Web-based learning and distance learning.

Personal learning can result in

- (1) a more engaged, satisfied, and versatile workforce that stays with your organization;
- (2) organizational cross-functional learning;
- (3) the building of your organization’s knowledge assets; and
- (4) an improved environment for innovation.

Thus, learning is directed not only toward better educational programs, offerings, and services but also toward being more adaptive, innovative, flexible, and responsive to the needs of students, stakeholders, and the market. Learning also is directed toward giving your workforce satisfaction and the motivation to excel.

Valuing Workforce Members and Partners

An organization’s success depends increasingly on an engaged workforce that benefits from meaningful work, clear organizational direction, and performance accountability and that has a safe, trusting, and cooperative environment. Additionally, the successful organization capitalizes on the diverse backgrounds, knowledge, skills, creativity, and motivation of its workforce and partners.

Valuing the people in your workforce means committing to their engagement, satisfaction, development, and well-being. Increasingly, this involves more flexible, high-performance work practices tailored to varying workplace and home life needs. For staff, development might include classroom and on-the-job training, job rotation, and pay for building not only discipline

- (5) ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนอง และการลดรอบเวลา
- (6) เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
- (7) ส่งเสริมผลการดำเนินการของสถาบันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน

ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับโอกาสเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ มากขึ้น ความสำเร็จของผู้นำขึ้นกับการเข้าถึงโอกาสดังกล่าวเช่นกัน ในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครเหล่านี้ก็มีความสำคัญ จึงควรพิจารณาการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของอาสาสมัครไปพร้อมๆ กับของคณาจารย์และบุคลากรด้วย สถาบันลงทุนเพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษาร่วมกัน และการฝึกอบรม และโอกาสอื่นๆ เพื่อการเติบโตและพัฒนาที่ต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการหมุนเวียนงาน และการเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น การพัฒนาและการฝึกอบรมอาจใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และการเรียนรู้ผ่านเว็บ และการเรียนทางไกล

การเรียนรู้ระดับบุคคลส่งผลให้

- (1) ผู้ปฏิบัติงานยังคงอยู่กับสถาบัน โดยมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสามารถรอบด้านมากขึ้น
- (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในสถาบัน
- (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบันมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงมิใช่เพื่อให้มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สถาบัน มีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม สามารถปรับตัว และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ได้ดียิ่งขึ้นด้วย การเรียนรู้ยังช่วยชี้นำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ

การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ

ความสำเร็จของสถาบันนับวันจะขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันซึ่งได้รับประโยชน์จากการทำงานที่มีความหมาย เห็นทิศทางของสถาบันอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ในบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้วางใจเชื่อใจ และการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นฐานความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือในด้าน ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ

การให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน สำหรับบุคลากรทั่วไป การพัฒนาอาจรวมถึงการฝึกอบรมในห้องเรียนและการสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่มี สำหรับคณาจารย์การพัฒนาไม่ได้หมายถึงความรู้

knowledge but also knowledge of student learning styles and of assessment methods. Faculty participation might include contributing to the organization's policies and working in teams to develop and execute programs and curricula. Increasingly, participation is becoming more student focused and more multidisciplinary. Organization leaders should work to eliminate disincentives for groups and individuals to sustain these important, learning-focused professional development activities.

Major challenges in the area of valuing members of your workforce include

- (1) demonstrating your leaders' commitment to their success,
- (2) providing recognition that goes beyond the regular compensation system,
- (3) offering development and progression within your organization,
- (4) sharing your organization's knowledge so your workforce can better serve your students and stakeholders and contribute to achieving your strategic objectives,
- (5) creating an environment that encourages creativity and innovation, and
- (6) creating a supportive environment for a diverse workforce.

Organizations need to build internal and external partnerships to better accomplish overall goals. Internal partnerships might include cooperation among senior leaders, faculty, and staff; they might also include workforce bargaining unit cooperation. Partnerships with members of your workforce might entail developmental opportunities, cross-training, or new work organizations, such as high-performance work teams. Internal partnerships also might involve creating network relationships among your work units or between faculty and staff and volunteers to improve flexibility, responsiveness, and knowledge sharing.

External partnerships might be with other schools, suppliers, businesses, business associations, and community and social service organizations—all stakeholders and potential contributors. Strategic partnerships or alliances are increasingly important kinds of external partnerships. Such partnerships might offer entry into new markets or a basis for new programs or services. Also, partnerships might permit the blending of your organization's core competencies or leadership capabilities with the complementary strengths and capabilities of partners to address common issues. Such partnerships may be a source of strategic advantage for your organization.

Successful internal and external partnerships develop longer-term objectives, thereby creating a basis for mutual investments and respect. Partners should address the key requirements for success, means for regular communication, approaches to evaluating progress, and means for adapting to changing conditions. In some cases, joint education and training could offer a cost-effective method for workforce development.

ด้านวิชาการเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความรู้เรื่องรูปแบบการเรียนรู้อันของผู้เรียน และวิธีการประเมินผลด้วยการมีส่วนร่วมของคณาจารย์อาจารย์รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร และร่วมในขณะทำงานพัฒนาและบริหารโครงการและหลักสูตรต่างๆ การมีส่วนร่วมนี้ในวันจะต้องเน้นความสำคัญของผู้เรียนและความร่วมมือในลักษณะสหวิทยาการมากยิ่งขึ้น ผู้นำสถาบันควรมุ่งค้นหาเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรและคณะทำงาน ยังคงมีกำลังใจในการทำให้ กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่สำคัญเหล่านี้มีความยั่งยืน

ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับคุณค่าของสมาชิกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง

- (1) การพิสูจน์ให้เห็นถึงพันธสัญญาของผู้นำที่จะทำให้คณาจารย์และบุคลากรประสบความสำเร็จ
- (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- (3) ข้อเสนอแนะการพัฒนาและความก้าวหน้าที่มีในสถาบัน
- (4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย

สถาบันต้องสร้างคู่ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น คู่ความร่วมมือภายในสถาบันอาจหมายถึง ความร่วมมือระหว่างผู้นำ คณาจารย์และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงความร่วมมือกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน การเป็นคู่ความร่วมมือกับสมาชิกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจนำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรมข้ามสายงาน หรือการปรับระบบงานใหม่ เช่น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ คู่ความร่วมมือภายในสถาบันยังอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น การตอบสนองตลอดจนการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

คู่ความร่วมมือภายนอกอาจเป็นสถาบันการศึกษาอื่น ผู้ส่งมอบ บริษัทห้างร้าน สมาพันธ์ธุรกิจ ชุมชน และองค์กรบริการสังคมต่างๆ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่อาจให้การสนับสนุนอื่นๆ พันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับภายนอกองค์กรนับวันจะเป็นคู่ความร่วมมือภายนอกอีกแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการใหม่ นอกจากนี้ การมีคู่ความร่วมมือภายนอกจะช่วยเสริมความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของสถาบันทั้งสองในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอีกด้วย

ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบันจะช่วยพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะยาว ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งการลงทุนและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้น คู่ความร่วมมือควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณีหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่จัดร่วมกันอาจเป็นช่องทางหนึ่งซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

Agility

Success in today's ever-changing, globally competitive environment demands agility—a capacity for faster and more flexible responses to the needs of your students and stakeholders. Many organizations are learning that an explicit focus on and measurement of response times help drive the simplification of the organizational structure and work processes, and major improvements in response times often require new work systems.

Education organizations are increasingly being asked to respond rapidly to new or emerging social issues. A cross-trained and empowered workforce is a vital asset in such a demanding environment.

All aspects of time performance are becoming increasingly important and should be among your key process measures. Other important benefits can be derived from this focus on time; time improvements often drive simultaneous improvements in work systems, organization, quality, cost, student and stakeholder focus, and productivity.

Focus on the Future

Creating a sustainable organization requires understanding the short- and longer-term factors that affect your organization and the education market. The pursuit of education excellence, sustainable growth, and sustained performance requires a strong future orientation and a willingness to make long-term commitments to students and key stakeholders— your community, parents, employers, workforce, suppliers, partners, and the public.

Your organization's planning should anticipate many factors, such as changes in educational requirements and instructional approaches, resource availability, students' and stakeholders' expectations, new partnering opportunities, workforce development and hiring needs, technological developments, changes in demographics and in student and market segments, new business models (as appropriate), changes in community and societal expectations and needs, and strategic moves by comparable organizations. Strategic objectives and resource allocations need to accommodate these influences.

A major longer-term investment associated with your organization's improvement is the investment in creating and sustaining a mission-oriented assessment system focused on learning. This entails faculty education and training in assessment methods. In addition, the organization's leaders should be familiar with research findings and practical applications of assessment methods and learning style information. A focus on the future includes developing your leaders, workforce, and suppliers; accomplishing effective succession planning; creating opportunities for innovation; and anticipating societal responsibilities and concerns.

ความคล่องตัว

ความคล่องตัวเป็นตัววัดความมีประสิทธิภาพของสถาบันที่นับวันจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น ความคล่องตัว หมายถึง ความฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันหลายแห่งเริ่มตระหนักว่า การใส่ใจและการวัดเวลาที่ใช้ในการตอบสนอง ช่วยปรับโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานให้ก้าวหน้า รวมทั้งการปรับปรุงเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่

ในปัจจุบันสังคมเรียกร้องให้สถาบันการศึกษามีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม ดังนั้นในบรรยากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่รุนแรง ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีค่าอย่างยิ่งต่อสถาบัน

เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกมิติมีความสำคัญมากขึ้น และควรเป็นตัววัดหลักประการหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ จะส่งผลต่อการปรับปรุง สถาบัน ระบบงาน คุณภาพ ต้นทุน การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

การมุ่งเน้นอนาคต

การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษา การเติบโตอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง ต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน ทั้งยังต้องมีความตั้งใจที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม

การวางแผนของสถาบันต้องคาดการณ์ปัจจัยหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษา และรูปแบบการสอน ความพร้อมของทรัพยากร ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสใหม่ๆ ในการสร้างคู่ความร่วมมือ ความต้องการในการจ้างและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร กลุ่มของผู้เรียนและตลาด โมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ (*) ความคาดหวังและความต้องการของชุมชนและสังคม ตลอดจนกลยุทธ์ใหม่ๆ ของสถาบันทางการศึกษาในระดับเดียวกัน ดังนั้นในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากร จึงต้องคำนึงถึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

การลงทุนระยะยาวที่สำคัญเพื่อปรับปรุงองค์การ จึงเป็นการลงทุนเพื่อสร้างและดำรงระบบประเมินสถาบันตามพันธกิจหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงต้องให้ความรู้และอบรมคณาจารย์ในเรื่องวิธีการประเมินสถาบันดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรควรมีความสามารถในการแปลผลการประเมินและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศด้านวิธีการประเมินผล และรูปแบบการเรียนรู้ การมุ่งเน้นอนาคตต้องมีการพัฒนาผู้นำองค์กรและบุคลากรของสถาบัน การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและความกังวลของส่วนรวม

Managing for Innovation

Innovation means making meaningful change to improve an organization's programs, services, processes, operations, and business model, if appropriate, to create new value for the organization's stakeholders. Innovation should lead your organization to new dimensions of performance. Innovation is no longer strictly the purview of research; innovation is important for all aspects of your operations and all work systems and work processes. Organizations should be led and managed so that innovation becomes part of the learning culture. Innovation should be integrated into daily work and should be supported by your performance improvement system. Systematic processes for innovation should reach across your entire organization.

Innovation builds on the accumulated knowledge of your organization and its people. Therefore, the ability to rapidly disseminate and capitalize on this knowledge is critical to driving organizational innovation.

Management by Fact

Organizations depend on the measurement and analysis of performance. Such measurements should derive from the organization's needs and strategy, and they should provide critical data and information about key processes and results. Many types of data and information are needed for performance management. Performance measurement should focus on student learning, which requires a comprehensive and integrated fact-based system—one that includes input data, environmental data, performance data, comparative/competitive data, workforce data, cost data, process performance, and operational performance measurement. Measurement areas might include students' backgrounds, learning styles, aspirations, academic strengths and weaknesses, educational progress, classroom and program learning, satisfaction with instruction and services, extracurricular activities, dropout/matriculation rates, and postgraduation success. Examples of appropriate data segmentation include, but are not limited to, segmentation by student learning results, student demographics, and workforce groups.

Analysis refers to extracting larger meaning from data and information to support evaluation, decision making, improvement, and innovation. Analysis entails using data to determine trends, projections, and cause and effect that might not otherwise be evident. Analysis supports a variety of purposes, such as planning, reviewing your overall performance, improving operations, accomplishing change management, and comparing your performance with that of organizations providing similar programs and services or with "best practices" benchmarks.

A major consideration in performance improvement and change management involves the selection and use of performance measures or indicators. *The measures or indicators you select should best represent the factors that lead to improved student, operational, financial, and*

การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การให้บริการ กระบวนการ และการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงโมเดลทางธุรกิจ (*) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่มิติใหม่ของการดำเนินการ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อระบบงาน กระบวนการ และการปฏิบัติการของสถาบันในทุกๆ ด้านผู้นำจึงควรชี้แนะและบริหารสถาบันเพื่อให้นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการเข้าไว้ในกาปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการช่วยเกื้อหนุน กระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของสถาบัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ การบริหารจัดการของสถาบันต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องอาศัยข้อมูลจริงที่ครอบคลุมและบูรณาการในทุกด้าน เช่น ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อม ผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขัน ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ของกระบวนการ และการวัดผลการดำเนินการของสถาบัน เป็นต้น ทั้งนี้ อาจรวมถึงภูมิหลังของผู้เรียน รูปแบบการเรียนรู้ แรงบันดาลใจ จุดอ่อนและจุดแข็งในด้านวิชาการ ความก้าวหน้าทางการศึกษา การเรียนรู้ในชั้นเรียนและการเรียนรู้ตามหลักสูตร ความพึงพอใจต่อการสอนและบริการต่างๆ กิจกรรมนอกหลักสูตร อัตราการลาออกกลางคัน การเรียนจบ และความสำเร็จหลังจบการศึกษา ตัวอย่างการจำแนกกลุ่มข้อมูลที่เหมาะสม ได้แก่ การจำแนกกลุ่มตามผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลประชากรของผู้เรียน (เพศ อายุ ที่มา) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการวัดผล การตัดสินใจ การปรับปรุงและนวัตกรรม การวิเคราะห์ต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนจนความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์ อาจใช้สนับสนุนจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายของการบริหารความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรหรือการบริการในระดับเดียวกัน หรือเทียบเคียงกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านผู้เรียน การปฏิบัติการ การเงิน และด้าน

societal performance. A comprehensive set of measures or indicators tied to student, stakeholder, and organizational performance requirements provides a clear basis for aligning all processes with your organization's goals. Measures and indicators may need to support decision making in a rapidly changing environment. Through the analysis of data from your tracking processes, your measures or indicators themselves may be evaluated and changed to better support your goals.

Societal Responsibility

An organization's leaders should stress responsibilities to the public, ethical behavior, and the need to consider societal well-being and benefit. Leaders should be role models for your organization in focusing on ethics and the protection of public health, safety, and the environment. The protection of health, safety, and the environment includes any impact of your organization's operations. Also, organizations should emphasize resource conservation and waste reduction at the source. Planning should anticipate adverse impacts that might arise in facilities management, laboratory operations, and transportation. Effective planning should prevent problems, provide for a forthright response if problems occur, and make available the information and support needed to maintain public awareness, safety, and confidence.

Organizations should not only meet all local, state, and federal laws and regulatory requirements, but they should treat these and related requirements as opportunities for improvement "beyond mere compliance." Organizations should stress ethical behavior in all stakeholder transactions and interactions. Highly ethical conduct should be a requirement of and should be monitored by the organization's governance body.

"Societal well-being and benefit" refers to leadership and support—within the limits of an organization's resources— of publicly important purposes. Such purposes might include improving education in your community, pursuing environmental excellence, practicing resource conservation, performing community service, and sharing quality-related information. Leadership as a role-model organization also entails influencing other organizations, private and public, to partner for these purposes.

Managing societal responsibilities requires the organization to use appropriate measures and leaders to assume responsibility for those measures.

Focus on Results and Creating Value

An organization's performance measurements need to focus on key results. Results should be used to create and balance value for your students and for your key stakeholders—the community, parents, employers, your workforce, suppliers, partners, and the public. By creating value for your students and your key stakeholders, your organization contributes to society and to improving overall education performance, and it builds loyalty. To meet the sometimes

สังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินการของสถาบันจะช่วยทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ เป้าประสงค์ของสถาบัน ตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้อาจจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการติดตามอาจส่งผลให้เกิด การประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวบ่งชี้เหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม/ จริยธรรม รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญ ในเรื่องคุณธรรม/จริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ของส่วนรวม รวมถึงผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติการของสถาบัน นอกจากนี้สถาบันควรเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดของเสียที่แหล่งเกิด ในการวางแผนควรคำนึงถึงผลกระทบด้านลบ ที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดการอาคาร สถานที่ การปฏิบัติงานภายในห้องทดลอง และการเดินทาง ในการวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิด ปัญหาต่างๆ มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างฉับพลันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และจัดให้มีสารสนเทศ และการสนับสนุนที่จำเป็นให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความมั่นใจแก่สังคม

สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” สถาบันควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยกรรมการ ธรรมาภิบาลของสถาบัน

ความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความ ต้องการที่สำคัญของสังคม เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดของสถาบัน ความต้องการดังกล่าวอาจรวมถึง ความต้องการทางการศึกษาในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การอนุรักษ์ทรัพยากร การบริการ ชุมชน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศด้านคุณภาพ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะองค์การต้นแบบ สามารถส่งผลต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าวด้วย

การจัดการด้านการรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยมาตรการที่เหมาะสม ตลอดจนความ รับผิดชอบของผู้นำองค์การต่อมาตรการต่างๆ ดังกล่าว

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างคุณค่าและ รักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม เมื่อสถาบันสร้างคุณค่าเพื่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย เท่ากับได้ช่วยเหลือสังคม และปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการศึกษาโดยรวม นอกจากนี้ยังเป็นการ

conflicting and changing aims that balancing value implies, organizational strategy explicitly should include key stakeholder requirements. This will help ensure that plans and actions meet differing stakeholder needs and avoid adverse impacts on any stakeholders. The use of a balanced composite of leading and lagging performance measures offers an effective means to communicate short- and longer-term priorities, monitor actual performance, and provide a clear basis for improving results.

Systems Perspective

The Baldrige Education Criteria provide a systems perspective for managing your organization and its key processes to achieve results—and to strive for performance excellence. The seven Baldrige Criteria Categories, the Core Values, and the Scoring Guidelines form the building blocks and the integrating mechanism for the system. However, successful management of overall performance requires organization-specific synthesis, alignment, and integration.

Synthesis means looking at your organization as a whole and builds on key educational attributes, including your core competencies, strategic objectives, action plans, and work systems.

Alignment means using the key linkages among requirements given in the Baldrige Criteria Categories to ensure consistency of plans, processes, measures, and actions.

Integration builds on alignment, so that the individual components of your performance management system operate in a fully interconnected manner and deliver anticipated results.

These concepts are depicted in the Baldrige Criteria framework on page 6. A systems perspective includes your senior leaders' focus on strategic directions and on your students and stakeholders. It means that your senior leaders monitor, respond to, and manage performance based on your results. A systems perspective also includes using your measures, indicators, core competencies, and organizational knowledge to build your key strategies. It means linking these strategies with your work systems and key processes and aligning your resources to improve your overall performance and your focus on students and stakeholders.

Thus, a systems perspective means managing your whole organization, as well as its components, to achieve success.

สร้างความภักดีต่อสถาบัน เป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลง และอาจขัดแย้งกันได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการทั้งแบบนำและแบบตามอย่างสมดุล เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่งในการ สื่อสารถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในระยะสั้นและระยะยาว ติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

มุมมองเชิงระบบ

เกณฑ์นี้เสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการสถาบันและกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวดต่างๆ ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์นี้ ค่านิยมหลัก และเกณฑ์การให้คะแนน ประกอบกันเป็นรากฐานและกลไกที่บูรณาการกันทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละสถาบัน

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของสถาบัน โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญทางการศึกษารวมถึงสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของสถาบัน มีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นปรากฏในเกณฑ์นี้ ดังแสดงในหน้า 7 มุมมองเชิงระบบรวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ ต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำระดับสูงต้องติดตาม ตอบสนอง และบริหารงาน โดยอาศัยผลลัพธ์ทั้งหลายเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัดและตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก และความรู้ของสถาบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ นอกจากนี้ยังหมายถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นกับระบบงาน กระบวนการหลัก และการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

ด้วยเหตุนี้ **มุมมองเชิงระบบ** จึงหมายถึง การจัดการสถาบันและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อบรรลุความสำเร็จ

KEY CHARACTERISTICS OF THE EDUCATION CRITERIA

1. The Criteria focus on results.

The Criteria focus on the key areas of organizational performance given below.

Organizational performance areas:

- (1) student learning outcomes
- (2) customer-focused outcomes
- (3) budgetary, financial, and market outcomes
- (4) workforce-focused outcomes
- (5) process effectiveness outcomes, including key operational performance results
- (6) leadership outcomes, including governance and societal responsibility results

The use of this composite of measures is intended to ensure that strategies are balanced—that they do not inappropriately trade off among important stakeholders, objectives, or short- and longer-term goals.

2. The Criteria are nonprescriptive and adaptable.

The Criteria are made up of results-oriented requirements. However, the Criteria *do not* prescribe

- how your organization should be structured;
- that your organization should or should not have departments for planning, ethics, quality, or other functions; or
- that different units in your organization should be managed in the same way.

These factors differ among organizations, and they are likely to change as needs and strategies evolve.

The Criteria are nonprescriptive for the following reasons:

- (1) The focus is on results, not on procedures, tools, or organizational structure. Organizations are encouraged to develop and demonstrate creative, adaptive, and flexible approaches for meeting requirements. Nonprescriptive requirements are intended to foster incremental and major (“breakthrough”) improvements, as well as meaningful change through innovation.

คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์นี้มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ดังนี้

ผลการดำเนินการของสถาบัน :

- (1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
- (2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด
- (4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- (5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน รวมถึงการวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ
- (6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร รวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของสถาบันมีความสมดุล ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ระหว่างวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์นี้ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตามเกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- สถาบันควรมีโครงสร้างอย่างไร
- สถาบันควรหรือไม่ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านคุณภาพ ด้านวางแผน ด้านจริยธรรม หรือหน้าที่อื่นๆ
- สถาบันต้องมีการบริหารหน่วยงานต่างๆ ในรูปแบบเดียวกัน

ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจแตกต่างกันระหว่างสถาบัน/องค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์นี้ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากเหตุผลดังนี้

- (1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ มิใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร สถาบันควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ สามารถปรับใช้ได้ และยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจงนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้มีการปรับปรุงทั้งอย่าง ค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลจากนวัตกรรม

- (2) The selection of tools, techniques, systems, and organizational structure usually depends on factors such as the organization type and size, organizational relationships, your organization's stage of development, and the capabilities and responsibilities of your workforce.
- (3) A focus on common requirements, rather than on common procedures, fosters understanding, communication, sharing, alignment, and integration, while supporting innovation and diversity in approaches.

3. The Criteria integrate key education themes.

The Education Criteria consider several important education concepts and the specific needs of education organizations. These include the following:

- The Education Criteria place a primary focus on teaching and learning because these are the principal goals of education organizations.
- While the Education Criteria stress a focus on student learning for all education organizations, individual organizational missions, roles, and programs will vary for different types of organizations (e.g., primary and secondary schools, trade schools, engineering schools, or teaching and research organizations).
- Students are the key customers of education organizations, but there may be multiple stakeholders (e.g., parents, employers, other schools, and communities).
- The concept of excellence includes three components: (1) a well-conceived and well-executed assessment strategy; (2) year-to-year improvement in key measures and indicators of performance, especially student learning; and (3) demonstrated leadership in performance and performance improvement relative to comparable organizations and to appropriate benchmarks.

4. The Criteria support a systems perspective to maintaining organization-wide goal alignment.

The systems perspective to goal alignment is embedded in the integrated structure of the Core Values and Concepts; the Organizational Profile; the Criteria; the Scoring Guidelines; and the results-oriented, cause-effect, cross-process linkages among the Criteria Items.

Alignment in the Criteria is built around connecting and reinforcing measures derived from your organization's processes and strategy. These measures tie directly to student and stakeholder value and to overall performance. The use of measures thus channels different activities in consistent directions with less need for detailed procedures, centralized decision

- (2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์การ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภท และขนาดของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์การ ระดับการพัฒนาของสถาบัน รวมถึงขีดความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน
- (3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดร่วมแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

3. เกณฑ์นี้บูรณาการสาระสำคัญทางการศึกษา

เกณฑ์การศึกษา ถูกดัดแปลงเพื่อให้ความสำคัญกับหลักการที่สำคัญทางการศึกษา และความต้องการที่จำเพาะของสถาบันการศึกษา ซึ่งรวมถึง

- เกณฑ์มุ่งเน้นที่การเรียนการสอนเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเป้าหมายสำคัญของสถาบันการศึกษา
- ขณะที่เกณฑ์นี้มุ่งเน้นการเรียนรู้อันของผู้เรียนในทุกสถาบันการศึกษา แต่สถาบันบางแห่งอาจมีพันธกิจ บทบาทและหลักสูตรซึ่งมีความแตกต่างกัน (เช่นสถาบันที่สอนด้านการค้า วิศวกรรม หรือสถาบันที่เน้นการสอนและการวิจัย)
- ผู้เรียนคือลูกค้าหลักของสถาบันการศึกษา แต่อาจมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มาก (เช่น ผู้ปกครอง นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ และชุมชน)
- หลักการของความเป็นเลิศ รวมถึงส่วนประกอบ 3 ด้านคือ
 - (1) กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการกลั่นกรอง และมีการนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี
 - (2) มีการปรับปรุงตัววัดและดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างต่อเนื่องทุกปี
 - (3) แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลดำเนินการและการปรับปรุงผลดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถาบันซึ่งเทียบเคียงกันได้ และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

4. เกณฑ์นี้สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน จะต้องหยั่งลึกอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและโครงสร้างองค์การ เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์มาจากการกำหนดตัววัดของกระบวนการ และกลยุทธ์ของสถาบันที่มีการที่เชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการอย่างละเอียด

making, or overly complex process management. Measures thereby serve as both a communications tool and as a basis for deploying consistent overall performance requirements. Such alignment ensures consistency of purpose while also supporting agility, innovation, and decentralized decision making.

A systems perspective to goal alignment, particularly when strategy and goals change over time, requires dynamic linkages among Criteria Items. In the Criteria, action-oriented cycles of improvement take place via feedback between processes and results.

The improvement cycles have four, clearly defined stages:

- (1) planning, including design of processes, selection of measures, and deployment of requirements (**approach**)
- (2) executing plans (**deployment**)
- (3) assessing progress and capturing new knowledge, including seeking opportunities for innovation (**learning**)
- (4) revising plans based on assessment findings, harmonizing processes and work unit operations, and selecting better measures (**integration**)

5. The Criteria support goal-based diagnosis.

The Criteria and the Scoring Guidelines make up a two-part diagnostic (assessment) system. The Criteria are a set of 18 performance-oriented requirements. The Scoring Guidelines spell out the assessment dimensions—Process and Results—and the key factors used to assess each dimension. An assessment thus provides a profile of strengths and opportunities for improvement relative to the 18 performance-oriented requirements and relative to process and performance maturity as determined by the Scoring Guidelines. In this way, assessment leads to actions that contribute to performance improvement in all areas, as described in the shaded box on the previous page. This diagnostic assessment is a useful management tool that goes beyond most performance reviews and is applicable to a wide range of strategies, management systems, and types of organizations.

การตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการ เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าจุดประสงค์ของสถาบันมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้สถาบันมีความคล่องตัว มีนวัตกรรมและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลงในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ วงจรการปรับปรุง แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

- (1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัดและการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ (แนวทาง : A)
- (2) การปฏิบัติตามแผน (การนำไปปฏิบัติ : D)
- (3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมถึงการแสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้ : L)
- (4) การทบทวนแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ เป็นเนื้อเดียวกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดที่ดีขึ้น (การบูรณาการ : I)

5. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ข้อกำหนด ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 18 หัวข้อ 2) แนวทางการให้คะแนนซึ่งอธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่กระบวนการและผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้นการตรวจประเมินจึงช่วยให้สถาบันทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับพัฒนาการของกระบวนการและผลการดำเนินการ ที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1 (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินดังกล่าวจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์กว่าการทบทวนผลการดำเนินการโดยทั่วไป และสามารถปรับใช้ได้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์การหลากหลายประเภท

GLOSSARY OF KEY TERMS

This Glossary of Key Terms defines and briefly describes terms used throughout the Education Criteria booklet that are important to performance management. As you may have noted, key terms are presented in SMALLCAPS/SANS SERIF every time they appear in the Categories and Scoring Guidelines sections of this Criteria booklet.

Action Plans

The term “action plans” refers to specific actions that respond to short- and longer-term strategic objectives. Action plans include details of resource commitments and time horizons for accomplishment. Action plan development represents the critical stage in planning when strategic objectives and goals are made specific so that effective, organization-wide understanding and deployment are possible. In the Criteria, deployment of action plans includes creating aligned measures for all departments and work units. Deployment also might require specialized training for some faculty and staff or recruitment of personnel.

An example of a strategic objective for an education organization might be to achieve student performance in the top quartile of the state’s schools on a normalized test that is given annually. Action plans could entail determining in which subjects students have had the lowest scores, understanding skill deficiencies in those subjects, and developing curricula that enable students to master those skills. Deployment might include faculty training in instructional and assessment methods. Organizational-level analysis and review likely would emphasize student learning, budgetary performance, and student and stakeholder satisfaction.

See also the definition of “strategic objectives” on page 244.

Active Learning

The term “active learning” refers to interactive instructional techniques that engage students in such higher-order thinking tasks as analysis, synthesis, and evaluation. Students engaged in active learning might use resources beyond the faculty, such as libraries, Web sites, interviews, or focus groups, to obtain information. They may demonstrate their abilities to analyze, synthesize, and evaluate through projects, presentations, experiments, simulations, internships, practicums, independent study projects, peer teaching, role playing, or written documents. Students involved in active learning often organize their work, research information, discuss and

อภิธานศัพท์

อภิธานศัพท์เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์นี้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการผลการดำเนินการ ผู้อ่านอาจสังเกตเห็นถึงคำศัพท์ที่สำคัญซึ่งปรากฏในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์นี้ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากคำศัพท์เหล่านี้จะปรากฏในรูปของ **อักษรตัวหนา** ทั้งนี้เพื่อเป็นการระบุว่าคำศัพท์ดังกล่าวมีสารสนเทศเพิ่มเติมซึ่งสามารถดูเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์

Action Plans : แผนปฏิบัติการ

คำว่า “**แผนปฏิบัติการ**” หมายถึง แผนการดำเนินการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้ และกำหนดเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้คนทั่วทั้งสถาบันมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานทั้งหมด ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้น อาจต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะทางแก่คณาจารย์และบุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษา อาจหมายถึงการตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติหรือกลุ่มวิชาชีพอยู่ในกลุ่มนำ (25 % แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ยังไม่เพียงพอของผู้เรียนในวิชานั้นๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมิน การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบันควรพิจารณาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดูคำจำกัดความของ “**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : Strategic Objectives**” ในหน้า 245

Active Learning : การเรียนรู้แบบใฝ่รู้

คำว่า “**การเรียนรู้แบบใฝ่รู้**” หมายถึง เทคนิคการสอนแบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดในระดับที่สูงขึ้น เช่น การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมิน ผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ อาจเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากอาจารย์ เช่น ห้องสมุด เว็บไซต์ การสัมภาษณ์ หรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ ผู้เรียนอาจแสดงความสามารถของตนในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมิน โดยการทำโครงการ การนำเสนอผลงาน การทดลอง การสร้างสถานการณ์จำลอง การฝึกงาน การฝึกภาคปฏิบัติ โครงการที่ให้ศึกษาค้นคว้าโดยอิสระ การสอนภายในกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ หรือการทำรายงาน ผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบใฝ่รู้มักมีการทำงานที่เป็นระบบ มีการค้นคว้าข้อมูล สามารถอภิปรายและอธิบายแนวคิดของตน สังเกตการสาธิตหรือปรากฏการณ์ต่างๆ

explain ideas, observe demonstrations or phenomena, solve problems, and formulate questions of their own. Active learning is often combined with cooperative or collaborative learning in which students work interactively in teams that promote interdependence and individual accountability to accomplish a common goal. In addition, active learning may address multiple intelligences.

Alignment

The term “alignment” refers to consistency of plans, processes, information, resource decisions, actions, results, and analyses to support key organization-wide goals. Effective alignment requires a common understanding of purposes and goals. It also requires the use of complementary measures and information for planning, tracking, analysis, and improvement at three levels: the organizational/senior leader level; the key process level; and the program, school, class, or individual level.

See also the definition of “integration” on page 226.

Analysis

The term “analysis” refers to an examination of facts and data to provide a basis for effective decisions. Analysis often involves the determination of cause-effect relationships. Overall organizational analysis guides the management of work systems and work processes toward achieving key organizational performance results and toward attaining strategic objectives.

Despite their importance, individual facts and data do not usually provide an effective basis for actions or setting priorities. Effective actions depend on an understanding of relationships, derived from analysis of facts and data.

Anecdotal

The term “anecdotal” refers to process information that lacks specific methods, measures, deployment mechanisms, and evaluation, improvement, and learning factors. Anecdotal information frequently uses examples and describes individual activities rather than systematic processes.

An anecdotal response to how senior leaders deploy performance expectations might describe a specific occasion when a senior leader visited all of the organization’s facilities. On the other hand, a systematic process might describe the communication methods used by all senior leaders to deliver performance expectations on a regular basis to all faculty and staff, the

แก้ไขปัญหา ตลอดจนตั้งคำถามด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบใฝ่รู้ มีรวมถึงการเรียนรู้จากการร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่น โดยทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างจริงจัง เป็นการส่งเสริมการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการทำงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ การเรียนรู้แบบใฝ่รู้อาจต้องอาศัยพหุปัญญา

Alignment : การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

คำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของสถาบัน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เกี่ยวพันกัน เพื่อใช้ในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงในสามระดับคือ 1) สถาบัน/ผู้นำระดับสูง 2) กระบวนการหลัก และ 3) หลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือบุคคล

ดูคำจำกัดความของ “การบูรณาการ : Integration” ในหน้า 227

Analysis : การวิเคราะห์

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

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

Anecdotal : ข้อมูลปลุกย่อย

คำว่า “ข้อมูลปลุกย่อย” หมายถึง สารสนเทศของกระบวนการซึ่งขาดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง ไม่มีตัววัด ไม่มีระบบกลไกในการนำไปปฏิบัติ และไม่มีปัจจัยด้านการประเมิน/การปรับปรุง/การเรียนรู้ สารสนเทศในลักษณะของข้อมูลปลุกย่อย มักอาศัยตัวอย่าง และอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างในการตอบเกณฑ์ เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของบุคลากร การตอบโดยใช้ข้อมูลปลุกย่อยอาจจะอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่างๆ ของสถาบันซึ่งเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่การตอบในเชิงระบบ จะอธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับอาจารย์และบุคลากรทุกคน

measures used to assess the effectiveness of the methods, and the tools and techniques used to evaluate and improve the communication methods.

See also the definition of “systematic” on page 246.

Approach

The term “approach” refers to the methods used by an organization to address the Baldrige Criteria Item requirements. Approach includes the appropriateness of the methods to the Item requirements, and to the organization’s operating environment, as well as how effectively the methods are used.

Approach is one of the dimensions considered in evaluating Process Items. For further description, see the Scoring System on pages 254-264.

Basic Requirements

The term “basic requirements” refers to the topic Criteria users need to address when responding to the most central concept of an Item. Basic requirements are the fundamental theme of that Item (e.g., your approach for strategy development in Item 2.1).

In the Criteria, the basic requirements of each Item are presented as the Item title question. This presentation is illustrated in the Item format shown on page 104.

Benchmarks

The term “benchmarks” refers to processes and results that represent best practices and performance for similar activities, inside or outside the education community. Organizations engage in benchmarking to understand the current dimensions of world-class performance and to achieve discontinuous (nonincremental) or “breakthrough” improvement.

Benchmarks are one form of comparative data. Other comparative data organizations might use include appropriate data collected by a third party (frequently averages for other organizations), data on the performance of comparable education organizations and competitors, and comparisons with similar organizations that are in the same geographic area or that provide similar programs, offerings, and services in other geographic areas.

Capability, Workforce

See “workforce capability.”

ถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ

ดูคำจำกัดความของ “**มีความเป็นระบบ : Systematic**” ในหน้า 247

Approach : แนวทาง หรือ วิธีการ

คำว่า “**แนวทาง**” หรือ “**วิธีการ**” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ดำเนินการเพื่อตอบข้อกำหนดต่างๆ ในเกณฑ์นี้ การประเมินแนวทางการดำเนินการจะพิจารณาถึงความเหมาะสมของวิธีการตามข้อกำหนดและต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร รวมถึงการนำวิธีการนั้นไปใช้ให้เกิดประสิทธิผล

“**แนวทาง**” เป็นมิติหนึ่งที่ใช้ในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมดูเรื่องระบบการให้คะแนน ในหน้า 255 - 265

Basic Requirements : ข้อกำหนดพื้นฐาน

คำว่า “**ข้อกำหนดพื้นฐาน**” หมายถึง ประเด็นที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิด ที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นรากฐานของหัวข้อนั้นๆ (ตัวอย่างเช่น แนวทางสำหรับการจัดทำกลยุทธ์สำหรับหัวข้อ 2.1)

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานแสดงไว้ที่ “**ชื่อหัวข้อ**” ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 105

Benchmark : ระดับเทียบเคียง

คำว่า “**ระดับเทียบเคียง**” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกประชาคมวิชาการ สถาบันทั้งหลาย ที่ทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลก จากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ทั้งนี้สถาบันอาจใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ ที่ได้จาก บุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่างๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาที่เทียบเคียงกันได้หรือคู่แข่ง รวมทั้งการเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่เดียวกัน หรือกับสถาบันที่มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ในลักษณะเดียวกันในพื้นที่อื่นๆ

Capability, Workforce : ชีตความสามารถ, ผู้ปฏิบัติงาน

ดูที่คำว่า “**ชีตความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน : Workforce Capability**”

Capacity, Workforce

See “workforce capacity.”

Collaborators

The term “collaborators” refers to those organizations or individuals who cooperate with your organization to support a particular activity or event or who cooperate on an intermittent basis when short-term goals are aligned or are the same. Typically, collaborations do not involve formal agreements or arrangements.

See also the definition of “partners” on page 232.

Core Competencies

The term “core competencies” refers to your organization’s areas of greatest expertise. Your organization’s core competencies are those strategically important capabilities that are central to fulfilling your mission or provide an advantage in your market or service environment.

Core competencies frequently are challenging for competitors or suppliers and partners to imitate, and they may provide a sustainable competitive advantage.

Core competencies may involve technology expertise or unique educational programs, offerings, or services that are responsive to the needs of your students, stakeholders, and market.

Customer

In the Education Criteria, the term “customer” refers to students and stakeholders who are actual and potential users of your organization’s educational programs, offerings, or services. The Criteria address customers broadly, referencing current and future customers, as well as the customers of your competitors and other organizations providing similar educational programs, offerings, or services.

See the definition of “stakeholders” on page 240 for the relationship between customers and others who might be affected by your programs, offerings, and services.

Capacity, Workforce : อัตรากำลัง, ผู้ปฏิบัติงาน

ดูที่คำว่า “อัตรากำลัง : Workforce Capacity”

Collaborator : คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกัน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูความจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ : Partners” ในหน้า 233

Core Competencies : สมรรถนะหลัก

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ

สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรนี้จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

Customer : ลูกค้า

ในเกณฑ์การศึกษา คำว่า “ลูกค้า” หมายถึง ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นผู้ใช้หรือมีโอกาสมาเลือกใช้หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เกณฑ์ขกกล่าวถึงลูกค้าในความหมายกว้างๆ ซึ่งหมายถึงลูกค้าปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนลูกค้าของคู่แข่งและของสถาบันอื่นๆ ที่ให้บริการหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน

ให้ดูนิยามของคำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : Stakeholders” ในหน้า 241 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้อื่นซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ของสถาบัน

Customer Engagement

The term “customer engagement” refers to your students’ and stakeholders’ investment in or commitment to your organization and educational programs, offerings, and services. It is based on your ongoing ability to serve their needs and build relationships so they will continue using your programs, offerings, and services. Characteristics of customer engagement include customer retention and loyalty, customers’ willingness to make an effort to seek educational services with your organization, and customers’ willingness to actively advocate for and recommend your organization and your programs, offerings, and services.

Cycle Time

The term “cycle time” refers to the time required to fulfill commitments or to complete tasks. Time measurements play a major role in the Criteria because of the great importance of time performance to improving competitiveness and overall performance. “Cycle time” refers to all aspects of time performance. Cycle time improvement might include the time to respond to changing student and stakeholder needs, design time for new programs and processes, and other key measures of time.

Deployment

The term “deployment” refers to the *extent* to which an approach is applied in addressing the requirements of a Baldrige Criteria Item. Deployment is evaluated on the basis of the breadth and depth of application of the approach to relevant work units throughout the organization.

Deployment is one of the dimensions considered in evaluating Process Items. For further description, see the Scoring System on pages 254-264.

Diversity

The term “diversity” refers to valuing and benefiting from personal differences. These differences address many variables, including race, religion, color, gender, national origin, disability, sexual orientation, age and generational preferences, education, geographic origin, and skill characteristics, as well as differences in ideas, thinking, academic disciplines, and perspectives.

Customer Engagement : ความผูกพันของลูกค้า

คำว่า “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การลงทุนหรือการตัดสินใจเข้าเรียนของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถของสถาบันในการสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้พวกเขา ยังคงมาใช้หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพันนี้รวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าที่จะจงเลือกและยังคงศึกษาอยู่ที่สถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบันและหลักสูตร รวมทั้งบริการต่างๆ อย่างแข็งขัน

Cycle Time : รอบเวลา

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ การวัดระยะเวลาที่มีความสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลลัพธ์ด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงศักยภาพในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการตอบสนองต่อผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อความต้องการเปลี่ยนแปลงไป เวลาที่ใช้ในการสร้างหลักสูตร ออกแบบกระบวนการและการปรับปรุงตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ

Deployment : การนำแนวทางไปปฏิบัติ

คำว่า “การนำแนวทางไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การนำแนวทางไปปฏิบัติจะประเมินทั้งจากความครอบคลุมและความลึกของการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของทั้งทั้งสถาบัน

การนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำแนวทางไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 255 - 265

Diversity : ความหลากหลาย

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการได้ประโยชน์จากความแตกต่างของคณาจารย์และบุคลากร โดยพิจารณาจากตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ ความโน้มเอียงทางเพศ ที่บุคคลต้องการ สัญชาติ ความพิการ อายุและพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางแนวคิด ความคิดเห็น สาขาวิชาชีพ และมุมมอง

The Baldrige Criteria refer to the diversity of your workforce hiring communities and student and stakeholder communities. Capitalizing on these communities provides enhanced opportunities for high performance; student and stakeholder, workforce, and community satisfaction; and student, stakeholder, and workforce engagement.

Educational Programs, Offerings, and Services

“Educational programs” and “offerings” refer to all activities that engage students in learning or that contribute to scientific or scholarly investigation, including courses, degree programs, research, outreach, community service, cooperative projects, and overseas studies. Design of programs and offerings requires the identification of critical points (the earliest points possible) in the teaching and learning process for measurement, observation, or intervention.

Educational “services” refers to those that are considered most important to student matriculation and success. These might include services related to counseling, advising, and tutoring students; libraries and information technology; and student recruitment, enrollment, registration, placement, financial aid, and housing. They also might include food services, security, health services, transportation, and book stores.

Education Delivery

The term “education delivery” refers to the deployment of instructional approaches—modes of teaching and organizing activities and experiences so that effective learning takes place. Education delivery may include active learning, cooperative or collaborative learning, distance education, distributed learning, online tutorials, guided discussion lists, video streaming, teleconferencing, or self-paced learning.

See also the definition of “active learning” on page 206 - 208.

Effective

The term “effective” refers to how well a process or a measure addresses its intended purpose. Determining effectiveness requires

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของชุมชนที่สถาบันว่าจ้างผู้ปฏิบัติงาน ชุมชนของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้ง 2 เรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการทำให้มีผล การปฏิบัติงานที่ดี และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปฏิบัติงาน และชุมชน รวมทั้ง สร้างความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน

Educational Programs, Offerings, and Services : หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ

คำว่า “หลักสูตร และบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้” หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่ทำให้ผู้เรียน ทุ่มเทในการเรียนรู้ หรือที่ส่งเสริมให้เกิดการสืบค้นทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึง รายวิชา หลักสูตรระดับปริญญา การวิจัย การจัดกิจกรรมขยายผล การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และ การศึกษาต่างประเทศ การออกแบบหลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติ ในการสอนและกระบวนการเรียนรู้ (ควรเริ่มเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ) เพื่อการวัดผล การสังเกตและ การดำเนินการ

คำว่า “บริการทางการศึกษาอื่น ๆ” หมายถึง บริการอื่นๆ ที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุด ต่อการสมัครเข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้รวมถึง การให้คำปรึกษา การแนะนำ และ การสอนเสริมให้ผู้เรียน ห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน ทุนการศึกษา และที่อยู่อาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ อาจรวมถึง การบริการด้าน อาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ เป็นต้น

Education Delivery : การจัดการศึกษา

คำว่า “การจัดการศึกษา” หมายถึง การนำแนวทางการจัดการเรียนการสอนไปปฏิบัติ เช่น วิธีการสอน การจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษา อาจะรวมถึง การเรียนแบบใฝ่รู้ การเรียนแบบร่วมมือกัน การศึกษาทางไกล การเรียนโดยศูนย์บริการต่างๆ การสอนเสริมผ่านระบบเครือข่าย การอภิปรายโดยใช้แนวทางที่กำหนดไว้ การสอนผ่านวีดิทัศน์ การสัมมนา แบบทางไกล หรือการให้ผู้เรียนกำหนดระยะเวลาการเรียนด้วยตนเอง

ดูคำจำกัดความของ “การเรียนรู้แบบใฝ่รู้: Active Learning” ในหน้า 207 - 209

Effective : ประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นการดูว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้องประเมิน

(1) the evaluation of how well the process is aligned with the organization’s needs and how well the process is deployed or

(2) the evaluation of the outcome of the measure used.

Empowerment

The term “empowerment” refers to giving people the authority and responsibility to make decisions and take actions. Empowerment results in decisions being made closest to students and stakeholders, where work-related knowledge and understanding reside.

Empowerment is aimed at enabling people to respond to students’ educational needs, to improve processes, and to improve student learning and the organization’s performance results. An empowered workforce requires information to make appropriate decisions; thus, an organizational requirement is to provide that information in a timely and useful way.

Engagement, Customer

See “customer engagement.”

Engagement, Workforce

See “workforce engagement.”

Ethical Behavior

The term “ethical behavior” refers to how an organization ensures that all its decisions, actions, and stakeholder interactions conform to the organization’s moral and professional principles. These principles should support all applicable laws and regulations and are the foundation for the organization’s culture and values. They distinguish “right” from “wrong.”

Senior leaders should act as role models for these principles of behavior. The principles apply to all people involved in the organization, from temporary faculty and staff to members of the governing body, and need to be communicated and reinforced on a regular basis. Although there is no universal model for ethical behavior, senior leaders should ensure that the organization’s mission and vision are aligned with its ethical principles. Ethical behavior should be practiced with all students and stakeholders, including the workforce, partners, suppliers, and the organization’s local community.

(1) ว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด

(2) ผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

Empowerment : การให้อำนาจในการตัดสินใจ

คำว่า “การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน และเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุดสามารถตัดสินใจได้

การให้อำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางด้านการศึกษาของผู้เรียน ปรับปรุงกระบวนการ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น สถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันเหตุการณ์ และเป็นประโยชน์

Engagement, Customer : ความผูกพัน ลูกค้า

ดูที่คำว่า “ความผูกพันของลูกค้า” : Customer Engagement.”

Engagement, Workforce : ความผูกพัน ผู้ปฏิบัติงาน

ดูที่คำว่า “ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน : Workforce Engagement”

Ethical Behavior : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

คำว่า “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่สถาบัน ทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามจรรยาบรรณของสถาบันและหลักการด้านวิชาชีพ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมสถาบัน ซึ่งแยกแยะ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูง ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ใช้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและการส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบที่ยอมรับร่วมกันทั้งหมดก็ตาม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของตนเอง และมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

While some organizations may view their ethical principles as boundary conditions restricting behavior, well-designed and clearly articulated ethical principles should empower people to make effective decisions with great confidence

Faculty and Staff

The term “faculty and staff” refers to all people who contribute to the delivery of an organization’s programs, offerings, and services, including paid employees (e.g., permanent, part-time, temporary, and contract employees supervised by the organization) and volunteers, as appropriate. Faculty and staff include team leaders, supervisors, and managers at all levels.

See also the definition of “workforce” on page 250.

Formative Assessment

The term “formative assessment” refers to frequent or ongoing evaluation during courses, programs, or learning experiences that gives an early indication of what students are learning, as well as their strengths and weaknesses. Formative assessment often is used as a diagnostic tool for students and faculty, providing information with which to make real-time improvements in instructional methods, materials, activities, techniques, and approaches.

Goals

The term “goals” refers to a future condition or performance level that one intends to attain. Goals can be both short- and longer-term. Goals are ends that guide actions. Quantitative goals, frequently referred to as “targets,” include a numerical point or range. Targets might be projections based on comparative or competitive data. The term “stretch goals” refers to desired major, discontinuous (nonincremental) or “breakthrough” improvements, usually in areas most critical to your organization’s future success.

Goals can serve many purposes, including

- clarifying strategic objectives and action plans to indicate how you will measure success
- fostering teamwork by focusing on a common end
- encouraging “out-of-the-box” thinking (innovation) to achieve a stretch goal
- providing a basis for measuring and accelerating progress

ถึงแม้ว่าบางสถาบันอาจมองว่าหลักการด้านจริยธรรมเป็นกรอบซึ่งทำให้มีการจำกัดพฤติกรรม แต่การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

Faculty and Staff : คณาจารย์และบุคลากร

คำว่า “คณาจารย์และบุคลากร” หมายถึง ทุกคนที่มีส่วนในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ของสถาบัน รวมถึง คณาจารย์และบุคลากรที่ได้รับค่าตอบแทน (เช่น ผู้ปฏิบัติงานประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และลูกจ้างตามสัญญาจ้าง) และอาสาสมัคร (*) คณาจารย์และบุคลากร รวมถึง ผู้นำทีมงาน ที่ปรึกษา และผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน

ดูคำจำกัดความเพิ่มเติมของ คำว่า “ผู้ปฏิบัติงาน : Workforce” ในหน้า 251

Formative Assessment : การประเมินความก้าวหน้า

คำว่า “การประเมินความก้าวหน้า” หมายถึง การประเมินบ่อยๆ หรืออย่างต่อเนื่องในระหว่างรายวิชา หลักสูตร หรือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ที่เป็นสัญญาณแต่ต้นๆ ว่าผู้เรียนกำลังเรียนรู้ะไร มีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง การประเมินความก้าวหน้า มักจะใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สำหรับผู้เรียน และคณาจารย์ ซึ่งทำให้ได้สารสนเทศเพื่อนำมาใช้ให้เกิดการปรับปรุงแบบทันทีทันใดของวิธีการสอน อุปกรณ์ เครื่องมือ กิจกรรม เทคนิค และแนวทาง

Goals : เป้าประสงค์

คำว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการบรรลุเป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน “เป้าประสงค์ที่ท้าทาย” หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญ ซึ่งไม่ใช่การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่เป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

Governance

The term “governance” refers to the system of management and controls exercised in the stewardship of your organization. It includes the responsibilities of your governing body (e.g., board of education, board of trustees/overseers) and the senior leaders of your organization; in some private education institutions, it also may include owners/ shareholders.

A combination of federal, state, and municipal regulations, charters, bylaws, and policies documents the rights and responsibilities of each of the parties and describes how your organization will be directed and controlled to ensure

- (1) accountability to stakeholders,
- (2) transparency of operations, and
- (3) fair treatment of all stakeholders.

Governance processes may include the approval of strategic direction, policy creation and enforcement, the monitoring and evaluation of senior leaders’ performance, the establishment of senior leaders’ compensation and benefits, succession planning, financial auditing, and risk management. Ensuring effective governance is important to stakeholders’ and the larger society’s trust and to organizational effectiveness.

High-Performance Work

The term “high-performance work” refers to work processes used to systematically pursue ever-higher levels of overall organizational and individual performance, including quality, productivity, innovation rate, and cycle time performance. High-performance work results in improved programs and services for students and stakeholders.

Approaches to high-performance work vary in form, function, and incentive systems. High-performance work focuses on workforce engagement. It frequently includes cooperation among senior leaders, administrators, faculty, and staff, which may involve workforce bargaining units; cooperation among work units, often involving teams; the empowerment of your people, including self-directed responsibility; and input to planning. It also may include individual and organizational skill building and learning; learning from other organizations; flexibility in job design and work

Governance : ธรรมาภิบาล

คำว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึง ระบบการจัดการและความคุ้มครองต่างๆ ที่ใช้ในสถาบันการศึกษารวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน เช่น คณะกรรมการการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน ในสถาบันการศึกษาเอกชน อาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น

กฎหมาย กฎกระทรวง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงนโยบายของสถาบันจะระบุถึงสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- (3) การปฏิบัติต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านธรรมาภิบาล อาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของคณะผู้บริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การทำให้ระบบธรรมาภิบาลมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิผลของสถาบัน

High-Performance Work : การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี

คำว่า “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของสถาบันและแต่ละบุคคลมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึง คุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้หลักสูตรและการบริการทางการศึกษาอื่นๆ แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เป็นการมุ่งเน้นการใส่ใจ/ทำงานอย่างทุ่มเท มักจะประกอบด้วย

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ
- การกำหนดความรับผิดชอบด้วยตนเองและการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่คณาจารย์ และบุคลากร

assignments; a flattened organizational structure, where decision making is decentralized and decisions are made closest to the students and stakeholders; and effective use of performance measures, including comparisons.

Many high-performing organizations use monetary and nonmonetary incentives based on factors such as organizational performance, team and individual contributions, and skill building. Also, high-performance work usually seeks to align the organization's structure, core competencies, work, jobs, workforce development, and incentives.

How

The term “how” refers to the systems and processes that an organization uses to accomplish its mission requirements. In responding to “how” questions in the Process Item requirements, process descriptions should include information such as approach (methods and measures), deployment, learning, and integration factors.

Indicators

See “measures and indicators.”

Innovation

The term “innovation” refers to making meaningful change to improve programs, services, processes, or organizational effectiveness and to create new value for students and stakeholders. Innovation involves the adoption of an idea, process, technology, or product that is either new or new to its proposed application. The outcome of innovation is a discontinuous or breakthrough change in results, programs, offerings, or services.

Successful organizational innovation is a multistep process that involves development and knowledge sharing, a decision to implement, implementation, evaluation, and learning. Although innovation is often associated with technological innovation, it is applicable to all key organizational processes that would benefit from change, whether through breakthrough improvement or a change in approach or outputs. It could include fundamental changes in organizational structure to more

- การนำข้อมูลจากคณาจารย์และบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- ความยืดหยุ่นในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายงาน
- โครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ไปยังผู้ที่อยู่ใกล้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ

ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน สมรรถนะหลัก งาน ภาระงาน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

How : อย่างไร

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

Indicators : ตัวบ่งชี้

ดูที่คำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้ : Measures and Indicators”

Innovation : นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางการศึกษา กระบวนการ หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการริเริ่มแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

effectively accomplish the organization’s work.

Integration

The term “integration” refers to the harmonization of plans, processes, information, resource decisions, actions, results, and analysis to support key organization-wide goals. Effective integration goes beyond alignment and is achieved when the individual components of a performance management system operate as a fully interconnected unit.

See also the definition of “alignment” on page 208

Integration is one of the dimensions considered in evaluating both Process and Results Items. For further description, see the Scoring System on pages 254-264.

Key

The term “key” refers to the major or most important elements or factors, those that are critical to achieving your intended outcome. The Baldrige Criteria, for example, refer to key challenges, key plans, key work processes, and key measures—those that are most important to your organization’s success. They are the essential elements for pursuing or monitoring a desired outcome.

Knowledge Assets

The term “knowledge assets” refers to the accumulated intellectual resources of your organization. It is the knowledge possessed by your organization and its workforce in the form of information, ideas, learning, understanding, memory, insights, cognitive and technical skills, and capabilities.

Your workforce, curricula, software, databases, documents, guides, and policies and procedures are repositories of your organization’s knowledge assets.

Knowledge assets are held not only by an organization but reside within its students and stakeholders, suppliers, and partners, as well. Knowledge assets are the “know-how” that your organization has available to use, to invest, and to grow. Building and managing its knowledge assets are key components for your organization to create value for your students and stakeholders and to help sustain a competitive advantage.

Integration : การบูรณาการ

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

ดูคำจำกัดความเพิ่มเติมของ คำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน : Alignment” ในหน้า 209

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในหน้า 255 - 265 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

Key : ที่สำคัญ/หลัก

คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยหลักต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ บางตัวอย่างที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เช่น ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการหลัก และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบรรลุหรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

Knowledge Assets : สินทรัพย์ทางความรู้

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในสถาบัน โดยเป็นความรู้ที่ทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ แนวคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ความรู้ และทักษะด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่างๆ

แหล่งที่สั่งสมสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ

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

Leadership System

The term “leadership system” refers to how leadership is exercised, formally and informally, throughout the organization; it is the basis for and the way key decisions are made, communicated, and carried out. It includes structures and mechanisms for decision making; two-way communication; selection and development of senior leaders, administrators, department heads, and faculty leaders; and reinforcement of values, ethical behavior, directions, and performance expectations.

An effective leadership system respects the capabilities and requirements of workforce members and other stakeholders, and it sets high expectations for performance and performance improvement. It builds loyalties and teamwork based on the organization’s vision and values and the pursuit of shared goals. It encourages and supports initiative and appropriate risk taking, subordinates organizational structure to purpose and function, and avoids chains of command that require long decision paths. An effective leadership system includes mechanisms for the leaders to conduct self-examination, receive feedback, and improve.

Learning

The term “learning” refers to new knowledge or skills acquired through evaluation, study, experience, and innovation. In addition to their focus on student learning, the Education Criteria address two other kinds of learning: organizational and personal. Organizational learning is achieved through research and development; evaluation and improvement cycles; ideas and input from the workforce, students, and other stakeholders; best-practice sharing; and benchmarking. Personal learning (pertaining to faculty and staff) is achieved through education, training, and developmental opportunities that further individual growth.

To be effective, these types of learning should be embedded in the way an organization operates.

In addition, they contribute to a competitive advantage and sustainability for the organization and its workforce. See also the related Core Values and Concepts of organizational and personal learning (page 180) and learning-centered education (page 182), as well as the definition of “active learning” on page 206.

Learning is one of the dimensions considered in evaluating Process Items. For further description, see the Scoring System on pages 254-264.

Leadership System : ระบบการนำองค์การ

คำว่า “ระบบการนำองค์การ” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำในทุกระดับนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถาบัน การตัดสินใจ การสื่อสาร และการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญๆ ต้องอาศัยพื้นฐานและวิธีการดังกล่าว ทั้งนี้รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสารสองทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา กรรมการคณะ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบนี้สร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและความกล้าที่จะเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม การแยกโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ เพื่อลดลำดับชั้นของการตัดสินใจ ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงตนเอง

Learning : การเรียนรู้

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในอีกสองระดับ คือ การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์การได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคล (คณาจารย์และบุคลากร) ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ที่ได้กล่าวไปแล้ว ควรเป็นส่วนที่ฝังลึกอยู่ในวิธีการที่องค์การดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขัน และความยั่งยืนสำหรับองค์การและผู้ปฏิบัติงาน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ขององค์การและแต่ละบุคคล” และ “การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้” ในค่านิยมหลักและแนวคิด ในหน้า 183 รวมถึงความหมาย “การเรียนรู้แบบฝังรู้” ในหน้า 207

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในหน้า 255 - 265 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

Levels

The term “levels” refers to numerical information that places or positions an organization’s results and performance on a meaningful measurement scale. Performance levels permit evaluation relative to past performance, projections, goals, and appropriate comparisons.

Measures and Indicators

The term “measures and indicators” refers to numerical information that quantifies input, output, and performance dimensions of processes, programs, offerings, services, and the overall organization (outcomes). Measures and indicators might be simple (derived from one measurement) or composite.

The Criteria do not make a distinction between measures and indicators. However, some users of these terms prefer “indicator”

(1) when the measurement relates to performance but is not a direct measure of such performance (e.g., the number of complaints is an indicator of dissatisfaction but not a direct measure of it) and

(2) when the measurement is a predictor (“leading indicator”) of some more significant performance (e.g., a gain in student performance or satisfaction might be a leading indicator of student persistence).

Mission

The term “mission” refers to the overall function of an organization. The mission answers the question, “What is this organization attempting to accomplish?” The mission might define students, stakeholders, or markets served; distinctive or core competencies; or technologies used.

Multiple Requirements

The term “multiple requirements” refers to the individual questions Criteria users need to answer within each Area to Address. These questions constitute the details of an Item’s requirements. They are presented in black text under each Item’s Area(s) to Address. This presentation is illustrated in the Item format shown on page 104.

Levels : ระดับ

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่สำคัญ ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

Measures and Indicators : ตัววัดและตัวบ่งชี้

คำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่องค์กรจัดให้แก่ผู้เรียน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (ผลลัพธ์) ตัววัดและตัวบ่งชี้ อาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากตัววัดเดียว) หรือตัววัดเชิงประกอบ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวบ่งชี้ อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ

(2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย “ตัวบ่งชี้หน้า” (leading indicator) ผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า (เช่น ความสามารถหรือความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวบ่งชี้หน้าถึงการคงอยู่ของผู้เรียน

Mission : พันธกิจ

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

Multiple Requirements : ข้อกำหนดต่าง ๆ

คำว่า “ข้อกำหนดต่าง ๆ ” หมายถึง คำถามย่อยๆ ที่สถาบันต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ ซึ่งจัดพิมพ์เป็นตัวขนาด (Angsana New) 16 ภายใต้อข้อกำหนดต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ดังปรากฏในหน้า 105

Overall Requirements

The term “overall requirements” refers to the topics Criteria users need to address when responding to the central theme of an Item. Overall requirements address the most significant features of the Item requirements.

In the Criteria, the overall requirements of each Item are presented in one or more introductory sentences printed in bold. This presentation is illustrated in the Item format shown on page 104.

Partners

The term “partners” refers to those key organizations or individuals who are working in concert with your organization to achieve a common goal or to improve performance. Typically, partnerships are formal arrangements for a specific aim or purpose, such as to achieve a strategic objective or deliver a specific program, offering, or service. Partners might include other schools, employers and workplaces, social service organizations, private foundations, and parents, as appropriate, with which your organization has cooperative relationships to facilitate effective learning for students. For example, partners might include schools with which “feeder” relationships exist, into or out of your school. Partnerships with social service organizations might involve helping students make these transitions.

Formal partnerships are usually for an extended period of time and involve a clear understanding of the individual and mutual roles and benefits for the partners.

See also the definition of “collaborators” on page 212.

Performance

The term “performance” refers to outputs and their outcomes obtained from processes, programs, and services that permit evaluation and comparison relative to goals, standards, past results, and other organizations. Performance can be expressed in nonfinancial and financial terms.

The Education Criteria address four types of performance:

- (1) program and service;
- (2) student- and stakeholder focused;
- (3) budgetary, financial, and market; and
- (4) operational.

Overall Requirement : ข้อกำหนดโดยรวม

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง เรื่องต่างๆ ของเกณฑ์นี้ ซึ่งสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องอธิบายเมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับสาระสำคัญในแต่ละหัวข้อนั้น ข้อกำหนดโดยรวมจะแสดงถึงนัยสำคัญที่ปรากฏอยู่ในประเด็นพิจารณาในแต่ละหัวข้อ

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อจะปรากฏในย่อหน้าเรื่อง ซึ่งพิมพ์ด้วยตัวหนา ข้อกำหนดโดยรวมได้แสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ดังปรากฏในหน้า 105

Partners : คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กร หรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะมีความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ คู่ความร่วมมืออาจรวมถึง สถาบันการศึกษา ผู้จ้างงานและสถานประกอบการ องค์กรที่ให้บริการทางสังคม มูลนิธิ และผู้ปกครอง (*) ซึ่งสถาบันมีความสัมพันธ์ด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิผล เช่น คู่ความร่วมมืออาจรวมถึงโรงเรียนต่างๆ ซึ่งเป็น “ตัวป้อน” ผู้เรียนให้กับสถาบัน ความเป็นคู่ความร่วมมือกับ “องค์กรที่ให้บริการทางสังคม” อาจรวมถึงการช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวในช่วงเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของคู่ความร่วมมือ

ดูคำจำกัดความของ “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ : Collaborators” ในหน้า 213

Performance : ผลการดำเนินการ

คำว่า “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ หลักสูตร และบริการทางการศึกษา ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ในอดีต และกับองค์กรอื่นๆ ได้ ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ

เกณฑ์นี้ กล่าวถึงผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านหลักสูตร การศึกษาและบริการทางการศึกษา
- (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด
- (4) ด้านการปฏิบัติการ

“Program and service performance” refers to performance relative to measures and indicators of program and service characteristics important to students and stakeholders. Examples include the effectiveness of curriculum and instruction, assessment of student learning, participation in professional development opportunities, and student placement following program completion.

“Student and stakeholder-focused performance” refers to performance relative to measures and indicators of student and stakeholder perceptions, reactions, and behaviors. Examples include admissions, retention, complaints, and survey results. Student- and stakeholder-focused performance generally relates to the organization as a whole.

“Budgetary, financial, and market performance” refers to performance relative to measures of cost containment, budget utilization, and market share. Examples include instructional and general administration expenditures per student as a percentage of budget; income, expenses, reserves, endowments, and annual grants/awards; program expenditures as a percentage of budget; annual budget increases or decreases; resources redirected to education from other areas; scholarship growth; the percentage of budget for research; and the budget for public service.

“Operational performance” refers to workforce, leadership, organizational, and ethical performance relative to effectiveness, efficiency, and accountability measures and indicators. Examples include cycle time, productivity, accreditation, workforce turnover, workforce cross-training rates, regulatory compliance, fiscal accountability, and community involvement. Operational performance might be measured at the organizational/senior leader level; the key work process level; and the program, school, class, or individual level.

Performance Excellence

The term “performance excellence” refers to an integrated approach to organizational performance management that results in

- (1) delivery of ever-improving value to students and stakeholders, contributing to improved education quality and student learning, as well as to organizational stability;
- (2) improvement of overall organizational effectiveness and capabilities; and
- (3) organizational and personal learning.

The Education Criteria for Performance Excellence provide a framework and an assessment tool for understanding organizational strengths and opportunities for improvement and thus for guiding planning efforts.

“ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการทางการศึกษา” หมายถึง ผลการดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ของหลักสูตรและบริการทางการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญต่อ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรและวิธีการสอน การวัดผล การเรียนรู้ของผู้เรียน การเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และการดำเนินงานเมื่อสำเร็จการศึกษา

“ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผลการ ดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อย้องเรียน และผลการสำรวจ ผลการดำเนินการในหัวข้อนี้มักแสดงผลเป็นภาพรวมขององค์กร

“ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการซึ่ง สัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน การใช้งบประมาณ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่าง เช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและด้านการสอนต่องบประมาณ รายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ เงินทุนสำรอง และกองทุน เงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตร ต่องบประมาณ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี การผันทรัพยากรมาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการ บริการสังคม

“ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านองค์กร การ ด้าน ผู้ปฏิบัติงาน ด้านการนำองค์กร และด้านจริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวบ่งชี้ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรอง มาตรฐาน อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้าน การปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับองค์กร/ผู้นำระดับสูง ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

Performance Excellence : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน การศึกษาแบบบูรณาการ ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน

- (1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ การศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความยั่งยืนของสถาบัน
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน
- (3) การเรียนรู้ของสถาบันและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์นี้ใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อให้สถาบันทราบจุดแข็งและโอกาสในการ ปรับปรุง สำหรับเป็นแนวทางในการวางแผนต่อไป

Performance Projections

The term “performance projections” refers to estimates of future performance. Projections may be inferred from past performance, may be based on the performance of comparable or competitive organizations that must be met or exceeded, may be predicted based on changes in a dynamic education market, or may be goals for future performance. Projections integrate estimates of your organization’s rate of improvement and change, and they may be used to indicate where breakthrough improvement or innovation is needed. While performance projections may be set to attain a goal, they also may be predicted levels of future performance that indicate the challenges your organization faces in achieving a goal. Thus, performance projections serve as a key management planning tool.

Persistence

The term “persistence” refers to the continued attendance by students (from term to term, semester to semester, grade to grade, or class to class) toward the completion of an educational goal or training objective.

Process

The term “process” refers to linked activities with the purpose of producing a program or service for students and/or stakeholders within or outside the organization. Generally, processes involve combinations of people, machines, tools, techniques, materials, and improvements in a defined series of steps or actions. Processes rarely operate in isolation and must be considered in relation to other processes that impact them.

In some situations, processes might require adherence to a specific sequence of steps, with documentation (sometimes formal) of procedures and requirements, including well-defined measurement and control steps.

In service situations such as education, particularly when those served are directly involved in the service, process is used in a more general way (i.e., to spell out what must be done, possibly including a preferred or expected sequence). If a sequence is critical, the service needs to include information to help those served understand and follow the sequence. Such service processes also require guidance to the providers of those services on handling contingencies related to the possible actions or behaviors of those served.

Performance Projections : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การประมาณการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจดูจากผลการดำเนินการในอดีต หรืออิงผลการดำเนินการของสถาบันที่เปรียบเทียบกับกันได้ หรือกับสถาบันคู่แข่งที่ต้องการให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาดการศึกษา หรือเป้าหมายของผลการดำเนินการในอนาคต นอกจากนี้ การคาดการณ์เป็นการบูรณาการ การประมาณการของอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงภายในของสถาบัน รวมทั้งชี้ให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมในเรื่องใด ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการ นอกจากจะใช้เพื่อบรรจุเป้าประสงค์แล้ว อาจเป็นค่าที่ใช้ทำนายระดับผลการดำเนินการในอนาคตที่แสดงให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันเผชิญเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่สำคัญอันหนึ่งของฝ่ายจัดการ

Persistence : การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

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

Process : กระบวนการ

คำว่า “กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรหรือบริการสำหรับผู้เรียน และ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน

ในบางกรณี กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจง ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการ และข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในการให้บริการด้านการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้รับบริการมีส่วนร่วมโดยตรงกับการให้บริการ คำว่า กระบวนการ จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้น เช่น อาจต้องขยายความว่าต้องทำอะไร ซึ่งรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้ ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ การบริการจะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ผู้รับบริการเข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าว กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ

In knowledge work, such as teaching, strategic planning, research, development, and analysis, process does not necessarily imply formal sequences of steps. Rather, process implies general understandings regarding competent performance, such as timing, options to be included, evaluation, and reporting. Sequences might arise as part of these understandings.

In the Baldrige Scoring System, your process achievement level is assessed. This achievement level is based on four factors that can be evaluated for each of an organization's key processes: Approach, Deployment, Learning, and Integration.

For further description, see the Scoring System on pages 254 - 264.

Productivity

The term “productivity” refers to measures of the efficiency of resource use. Although the term often is applied to single factors, such as the workforce, machines, materials, energy, and capital, the productivity concept applies as well to the total resources used in meeting the organization's objectives. The use of an aggregate measure of overall productivity allows a determination of whether the net effect of overall changes in a process—possibly involving resource tradeoffs—is beneficial.

Programs, Offerings, and Services

See “educational programs, offerings, and services.”

Purpose

The term “purpose” refers to the fundamental reason that an organization exists. The primary role of purpose is to inspire an organization and guide its setting of values. Purpose is generally broad and enduring. Two organizations providing different educational services could have similar purposes, and two organizations providing similar educational services could have different purposes.

Results

The term “results” refers to outputs and outcomes achieved by an organization in addressing the requirements of a Baldrige Criteria Item. Results are evaluated on the basis of current performance; performance relative to appropriate comparisons; the rate, breadth, and

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

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์นี้จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จขึ้นอยู่กับพื้นฐานของปัจจัยทั้งสี่ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญของสถาบัน ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 255 - 265 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

Productivity : ผลผลิตภาพ

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

“หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการอื่นๆ : Programs, Offerings, and Services.”

ดูที่คำว่า “หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ :

Educational Programs, Offerings, and Services”

Purpose : จุดประสงค์

คำว่า “จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลหลักที่ทำให้สถาบันดำรงอยู่ บทบาทสำคัญของจุดประสงค์คือเพื่อเป็นแรงบันดาลใจของสถาบัน และชี้้นำการกำหนดค่านิยมของสถาบัน โดยปกติจุดประสงค์มักจะกว้างและใช้ได้ยาวนาน สถาบันที่ให้บริการทางการศึกษาที่ต่างกัน อาจจะมีจุดประสงค์ที่คล้ายกันได้ ในขณะที่เดียวกัน สถาบันที่ให้บริการทางการศึกษาที่คล้ายกัน อาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันได้เช่นกัน

Results : ผลลัพธ์

คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลที่เกิดจากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อ ในเกณฑ์เล่มนี้ ในการประเมินผลลัพธ์ จะพิจารณาผลการดำเนินการปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับ

importance of performance improvements; and the relationship of results measures to key organizational performance requirements.

For further description, see the Scoring System on pages 254-264.

Segment

The term “segment” refers to a part of an organization’s overall base related to students; stakeholders; markets; programs, offerings, and services; or the workforce. Segments typically have common characteristics that can be grouped logically. In Results Items, the term refers to disaggregating results data in a way that allows for meaningful analysis of an organization’s performance. It is up to each organization to determine the specific factors that it uses for segmentation.

Understanding segments is critical to identifying the distinct needs and expectations of different student, stakeholder, market, and workforce groups and to tailoring programs, offerings, and services to meet their needs and expectations. Student segmentation might reflect such factors as the educational service delivery (e.g., classroom or Web-based) or students’ career interests, learning styles, living status (e.g., residential versus commuter), mobility, or special needs. For those education organizations that must respond to the annual requirements of the No Child Left Behind (NCLB) Act, segmentation might include the NCLB-designated accountability subgroups (i.e., a student’s race or ethnicity, economically disadvantaged status, limited proficiency in English, and classification as in need of special education). Workforce segmentation might be based on geography, skills, needs, work assignments, or job classifications.

Senior Leaders

The term “senior leaders” refers to those with the main responsibility for managing the overall organization. Senior leaders might include administrators, department heads, and/or faculty leaders. In many organizations, senior leaders include the head of the organization and his or her direct reports.

Stakeholders

The term “stakeholders” refers to all groups that are or might be affected by an organization’s actions and success. Examples of key stakeholders might include parents, parent organizations, the workforce, collaborators, governing boards, alumni, employers, other schools,

ตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติม เรื่อง ระบบการให้คะแนน ในหน้า 255 - 265

Segment : ส่วน/กลุ่ม

คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของ ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ หรือผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติ “ส่วน/กลุ่ม” จะต้องมีลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบัน ให้ความหมายที่ชัดเจนขึ้น จึงขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบันที่จะกำหนดปัจจัยเฉพาะในการแบ่งส่วน/กลุ่มของตนเอง

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน/กลุ่ม” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่างๆ ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด ผู้ปฏิบัติงาน และรวมถึงการจัด หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของแต่ละกลุ่มได้ การจำแนกกลุ่มของผู้เรียน อาจสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ เช่น การจัดการศึกษาในห้องเรียนหรือผ่านทางเว็บไซต์ หรือความสนใจด้านวิชาชีพ สไตล์การเรียนรู้ ที่อยู่อาศัย (อยู่หอพักหรือไปกลับ) ความคล่องตัวของผู้เรียน หรือ ความต้องการพิเศษ การจำแนก ผู้ปฏิบัติงานอาจแบ่งตาม ภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน

Senior Leaders : ผู้นำระดับสูง

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบหลักในการจัดการองค์การ โดยรวม ผู้นำระดับสูงรวมถึง อธิการบดี คณบดี คณะผู้บริหาร และหัวหน้าภาควิชา ในหลายสถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุดของสถาบัน และผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูงสุดของสถาบันนั้น

Stakeholders : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบ จากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่างๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษานานาชาติ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ภาวะเบียด องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่น

regulatory bodies, funding entities, taxpayers, policy makers, suppliers, partners, and local and professional communities. Although students are commonly thought of as stakeholders, for purposes of emphasis and clarity, the Education Criteria refer to students and stakeholders separately.

Strategic Advantages

The term “strategic advantages” refers to those market benefits that exert a decisive influence on an organization’s likelihood of future success. These advantages frequently are sources of an organization’s current and future competitive success relative to other providers of similar educational programs, offerings, and services. Strategic advantages generally arise from either or both of two sources:

- (1) core competencies, through building and expanding on an organization’s internal capabilities, and
- (2) strategically important external resources, which are shaped and leveraged through key external relationships and partnerships.

When an organization realizes both sources of strategic advantage, it can amplify its unique internal capabilities by capitalizing on complementary capabilities in other organizations.

See the definitions of “strategic challenges” and “strategic objectives” below for the relationship among strategic advantages, strategic challenges, and the strategic objectives an organization articulates to address its challenges and advantages.

Strategic Challenges

The term “strategic challenges” refers to those pressures that exert a decisive influence on an organization’s likelihood of future success. These challenges frequently are driven by an organization’s future competitive position relative to other providers of similar programs, offerings, or services. While not exclusively so, strategic challenges generally are externally driven. However, in responding to externally driven strategic challenges, an organization may face internal strategic challenges.

External strategic challenges may relate to student, stakeholder, or market needs or expectations; changes in educational programs or offerings; technological changes; or budgetary, financial, societal, and other risks or needs. Internal strategic challenges may relate to an organization’s capabilities or its human and other resources.

และชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ แม้ว่าโดยปกติแล้วมักจะถือว่าผู้เรียนเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่ง แต่เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติ เกณฑ์นี้ได้แยกผู้เรียนออกมาเป็นกลุ่มต่างหาก

Strategic Advantages : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

(1) สมรรถนะหลัก ที่เกิดจากการพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ/หรือ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการสร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความสามารถจำเพาะของสถาบันได้โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เสริมกันที่มาจากองค์กรอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของ “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

Strategic Challenges : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการที่ส่งเสริมการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของสถาบัน

See the definitions of “strategic advantages” and “strategic objectives” on this page for the relationship among strategic challenges, strategic advantages, and the strategic objectives an organization articulates to address its challenges and advantages.

Strategic Objectives

The term “strategic objectives” refers to an organization’s articulated aims or responses to address major change or improvement, competitiveness or social issues, and organizational advantages. Strategic objectives generally are focused both externally and internally and relate to significant student, stakeholder, market, program, service, or technological opportunities and challenges (strategic challenges). Broadly stated, they are what an organization must achieve to remain or become competitive and ensure long-term sustainability. Strategic objectives set an organization’s longer-term directions and guide resource allocations and redistributions.

See the definition of “action plans” on page 206 for the relationship between strategic objectives and action plans and for an example of each.

Summative Assessment

The term “summative assessment” refers to longitudinal analysis of the learning and performance of students and alumni. Summative assessments tend to be formal and comprehensive, and they often cover global subject matter. Such assessments may be conducted at the conclusion of a course or program and could be compared to the results of pretesting to determine gains and to clarify the causal connections between educational practices and student learning. They may be used for purposes of determining final grades, placement, and promotion, as well as for licensure or certification.

Sustainability

The term “sustainability” refers to your organization’s ability to address current educational needs and to have the agility and strategic management to prepare successfully for your future educational, market, and operating environment. Both external and internal factors need to be considered. The specific combination of factors might include sector wide and organization-specific components.

Sustainability considerations might include workforce capability and capacity, resource availability, technology, knowledge, core competencies, work systems, facilities, and equipment.

ให้ดูคำจำกัดความของ “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว

Strategic Objectives : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

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

ให้ดูคำจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ในหน้า 207 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของแต่ละหัวข้อ

Summative Assessment : การประเมินผลรวม

คำว่า “การประเมินผลรวม” หมายถึง การวิเคราะห์การเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและศิษย์เก่าในระยะยาว การประเมินผลรวมนี้มักจัดทำอย่างเป็นทางการ และครอบคลุมประเด็นเนื้อหาวิชาต่างๆ อย่างกว้างขวาง การประเมินดังกล่าวอาจเกิดขึ้นตอนจบรายวิชาหรือหลักสูตร และอาจเกิดจากการเปรียบเทียบกับผลของการทดสอบก่อนเข้าเรียน เพื่อดูว่ามีการพัฒนาหรือไม่ และเพื่ออธิบายความเกี่ยวข้องระหว่างการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินผลนี้อาจใช้สำหรับตัดสินระดับคะแนนตอนปลายภาค การจัดชั้นเรียน การเลื่อนชั้น และการออกไปอนุญาตหรือใบรับรอง

Sustainability : ความยั่งยืน

คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถโดยรวมของสถาบันที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านการศึกษาในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้สถาบันสามารถเตรียมตัวให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา การดำเนินการและตลาดในอนาคต สถาบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งที่เป็นปัจจัยเฉพาะของสถาบันและของภาคส่วนการศึกษา

ประเด็นที่ควรพิจารณาอาจครอบคลุมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่มี เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์และอาคารสถานที่ นอกจากนี้จะตอบสนองต่อการ

In addition to responding to changes in the educational, market, and operating environment, sustainability has a component related to preparedness for real-time or short-term emergencies.

In the context of the Baldrige Education Criteria, the impact of your organization's programs, offerings, and services on society and the contributions you make to the well-being of environmental, social, and economic systems are part of your organization's overall societal responsibilities. Whether and how your organization addresses such considerations also may affect your sustainability.

Systematic

The term “systematic” refers to approaches that are well-ordered, are repeatable, and use data and information so learning is possible. In other words, approaches are systematic if they build in the opportunity for evaluation, improvement, and sharing, thereby permitting a gain in maturity.

For use of the term, see the Scoring Guidelines on page 262-264.

Trends

The term “trends” refers to numerical information that shows the direction and rate of change for an organization's results. Trends provide a time sequence of organizational performance.

A minimum of three historical (not projected) data points generally is needed to begin to ascertain a trend. More data points are needed to define a statistically valid trend. The time period for a trend is determined by the cycle time of the process being measured. Shorter cycle times demand more frequent measurement, while longer cycle times might require longer time periods before meaningful trends can be determined.

Examples of trends called for by the Education Criteria include data related to student learning results; the performance of education design and delivery processes and student services; student, stakeholder, and workforce satisfaction and dissatisfaction results; budgetary, financial, and market performance; and operational performance, such as cycle time, support process, supplier/partner, and safety performance.

Value

The term “value” refers to the perceived worth of a program, service, process, asset, or function relative to cost and to possible alternatives.

เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การตลาดและการดำเนินการแล้ว ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมพร้อมต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้

ในเกณฑ์นี้ผลกระทบของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ของสถาบันที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้เกิดสถานะที่ดีของระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมนี้ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบัน การที่สถาบันจะพิจารณาเรื่องดังกล่าวหรือไม่และอย่างไร อาจจะมีผลต่อความยั่งยืนของสถาบัน

Systematic : มีความเป็นระบบ

คำว่า “**มีความเป็นระบบ**” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบหากมีการประเมิน การปรับปรุงและการแบ่งปันจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำนี้ สามารถอ่านเพิ่มเติมในแนวทางการให้คะแนน ในหน้า 263 - 265

Trends : แนวโน้ม

คำว่า “**แนวโน้ม**” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามช่วงเวลาที่ย้อนไป

โดยทั่วไป การแสดงบอกแนวโน้มได้จะต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (มิใช่การคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลมากขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นขึ้น ทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่า อาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่กำหนดไว้ในเกณฑ์นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินการด้านกระบวนการออกแบบและการจัดการศึกษา รวมทั้งบริการที่ให้แก่ผู้เรียน นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงาน เช่น รอบเวลา กระบวนการสนับสนุน ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และผลการดำเนินการด้านความปลอดภัย

Value : คุณค่า

คำว่า “**คุณค่า**” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของหลักสูตร บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

Organizations frequently use value considerations to determine the benefits of various options relative to their costs, such as the value of various educational offerings and service combinations to students or stakeholders. Organizations need to understand what different student and stakeholder groups value and then deliver value to each group. This frequently requires balancing value for students and other stakeholders, such as businesses, your workforce, and the community.

Values

The term “values” refers to the guiding principles and behaviors that embody how your organization and its people are expected to operate. Values reflect and reinforce the desired culture of an organization. Values support and guide the decision making of every workforce member, helping the organization accomplish its mission and attain its vision in an appropriate manner. Examples of values might include demonstrating integrity and fairness in all interactions, exceeding student and stakeholder expectations, valuing individuals and diversity, protecting the environment, and striving for performance excellence every day.

Vision

The term “vision” refers to the desired future state of your organization. The vision describes where the organization is headed, what it intends to be, or how it wishes to be perceived in the future.

Voice of the Customer

The term “voice of the customer” refers to your process for capturing student- and stakeholder-related information. Voice-of-the-customer processes are intended to be proactive and continuously innovative to capture stated, unstated, and anticipated student and stakeholder requirements, expectations, and desires. The goal is to achieve customer engagement. Listening to the voice of the customer might include gathering and integrating various types of data, such as survey data, focus group findings, satisfaction data, and complaint data that affect students’ and stakeholders’ engagement decisions.

สถาบันมักจะพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น ค่าของบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาต่างๆ สำหรับผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่า ที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างกลุ่มกันให้ความสำคัญ เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่ม การกระทำดังนี้ จำเป็นต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น ธุรกิจ ผู้ปฏิบัติงาน และชุมชน

Values : ค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการชั้นนำและพฤติกรรมที่สื่อถึงความคาดหวังที่สถาบันและบุคลากรควรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เห็นถึงความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดลอม และความมานะบากบั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน

Vision : วิสัยทัศน์

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

Voice of the Customer : เสียงของลูกค้า

คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” รวมถึงการรวบรวมและบูรณาการ ข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็น ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

Work Processes

The term “work processes” refers to your most important internal value creation processes. They might include product design and delivery, student and stakeholder support, organization, and support processes. They are the processes that involve the majority of your organization’s workforce and produce student, stakeholder, and market value.

Your key work processes frequently relate to your core competencies, to the factors that determine your success relative to competitors and organizations offering similar programs and services, and to the factors considered important for organizational growth by your senior leaders.

Work Systems

The term “work systems” refers to how the work of your organization is accomplished. Work systems involve your workforce, your key suppliers and partners, your contractors, your collaborators, and other components needed to produce and deliver your programs, offerings, services, and support processes. Your work systems coordinate the internal work processes and the external resources necessary for you to develop, produce, and deliver your programs, offerings, and services to your customers and to succeed in your market.

Decisions about work systems are strategic. These decisions involve protecting and capitalizing on core competencies and deciding what should be procured or produced outside your organization in order to be efficient and sustainable in your market.

Workforce

The term “workforce” refers to all people actively involved in accomplishing the work of your organization, including paid employees (e.g., permanent, part-time, temporary, and telecommuting employees, as well as contract employees supervised by the organization) and volunteers, as appropriate. The workforce includes administrators and supervisors at all levels.

Work Processes : กระบวนการทำงาน

คำว่า “กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและการส่งมอบหลักสูตร การสนับสนุนผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดระบบ และกระบวนการสนับสนุนต่างๆ “กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ของสถาบันและสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะเกี่ยวข้องกับ

- สมรรถนะหลัก
- ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน
- ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีมีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน

Work Systems : ระบบงาน

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ระบบงานต้องเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับเหมา คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่จำเป็นในการสร้างและจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษาอื่นๆ และกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในและภายนอก และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จในชุมชนวิชาการ

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการระบุและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งที่สถาบันไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดของสถาบัน

Workforce : ผู้ปฏิบัติงาน

คำว่า “ผู้ปฏิบัติงาน” หมายถึง บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานผ่านระบบสื่อสารทางไกล ผู้รับเหมาที่จ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร (*) **ผู้ปฏิบัติงาน** ยังรวมถึง ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ

Workforce Capability

The term “workforce capability” refers to your organization’s ability to accomplish its work processes through the knowledge, skills, abilities, and competencies of its people.

Capability may include the ability to build and sustain relationships with your students and stakeholders; to innovate and transition to new technologies; to develop new educational programs, offerings, services, and work processes; and to meet changing education market and regulatory demands.

Workforce Capacity

The term “workforce capacity” refers to your organization’s ability to ensure sufficient staffing levels to accomplish its work processes and successfully deliver your educational programs, offerings, and services to your students and stakeholders.

Workforce Engagement

The term “workforce engagement” refers to the extent of workforce commitment, both emotional and intellectual, to accomplishing the work, mission, and vision of the organization. Organizations with high levels of workforce engagement are often characterized by high-performing work environments in which people are motivated to do their utmost for the benefit of their students and stakeholders and for the success of the organization.

In general, members of the workforce feel engaged when they find personal meaning and motivation in their work and when they receive positive interpersonal and workplace support. An engaged workforce benefits from trusting relationships, a safe and cooperative environment, good communication and information flow, empowerment, and performance accountability. Key factors contributing to engagement include training and career development, effective recognition and reward systems, equal opportunity and fair treatment, and family friendliness.

Workforce Capability : ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

คำว่า “ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

ขีดความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและคงความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษา และกระบวนการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งทันต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

Workforce Capacity : อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน

คำว่า “อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการบรรลุผลสำเร็จและสามารถจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สำเร็จ

Workforce Engagement : ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

คำว่า “ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จของงาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ องค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกผูกพันกับสถาบัน เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมงานและที่ทำงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อสถาบันนั้น จะได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี มีอำนาจในการตัดสินใจ และการมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันนั้น ครอบคลุมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตต่อครอบครัวของบุคลากร

SCORING SYSTEM

The scoring of responses to Criteria Items (Items) and Award applicant feedback are based on two evaluation dimensions:

- (1) Process and
- (2) Results.

Criteria users need to furnish information relating to these dimensions. Specific factors for these dimensions are described below. Scoring Guidelines are given on pages 70–71.

Process

“Process” refers to the methods your organization uses and improves to address the Item requirements in Categories 1–6. The four factors used to evaluate process are Approach, Deployment, Learning, and Integration (ADLI).

“Approach” refers to

- the methods used to accomplish the process
- the appropriateness of the methods to the Item requirements and the organization’s operating environment
- the effectiveness of your use of the methods
- the degree to which the approach is repeatable and based on reliable data and information (i.e., systematic)

“Deployment” refers to the extent to which

- your approach is applied in addressing Item requirements relevant and important to your organization
- your approach is applied consistently
- your approach is used (executed) by all appropriate work units

“Learning” refers to

- refining your approach through cycles of evaluation and improvement
- encouraging breakthrough change to your approach through innovation
- sharing refinements and innovations with other relevant work units and processes in your organization

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ

(1) กระบวนการ

(2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของ หัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการ ได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ

A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

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

D (Deployment) – “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนด ของหัวข้อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อ สถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

“Integration” refers to the extent to which

- your approach is aligned with your organizational needs identified in the Organizational Profile and other Process Items
- your measures, information, and improvement systems are complementary across processes and work units
- your plans, processes, results, analysis, learning, and actions are harmonized across processes and work units to support organization-wide goals

Results

“Results” refers to your organization’s *outputs* and *outcomes* in achieving the requirements in Items 7.1–7.6 (Category 7). The four factors used to evaluate results are Levels, Trends, Comparisons, and Integration (LeTCI).

“Levels” refers to

- your current level of performance

“Trends” refers to

- the rate of your performance improvements or the sustainability of good performance (i.e., the slope of trend data)
- the breadth (i.e., the extent of deployment) of your performance results

“Comparisons” refers to

- your performance relative to appropriate comparisons, such as competitors or organizations similar to yours - your performance relative to benchmarks or education sector leaders

“Integration” refers to the *extent* to which

- your results measures (often through segmentation) address important student and stakeholder; program, offering, and service; market; process; and action plan performance requirements identified in your Organizational Profile and in Process Items

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ **L (Level)** – ระดับ **T (Trends)** – แนวโน้ม **C (Comparisons)** – การเปรียบเทียบ และ **I (Integration)** – การบูรณาการ

L (Level) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน

T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการคงไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับมาตรฐานเทียบเคียงหรือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นผู้นำ

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดผลลัพธ์ต่างๆ ที่ระบุผลเกี่ยวกับกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (โดยอาจจำแนกตามกลุ่ม) หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

- your results include valid indicators of future performance
- your results are harmonized across processes and work units to support organization-wide goals

Item Classification and Scoring Dimensions

Items are classified according to the kinds of information and data you are expected to furnish relative to the two evaluation dimensions given above.

The two types of Items are designated as

1. Process
2. Results

In Process Items, Approach, Deployment, Learning, and Integration are linked to emphasize that descriptions of approach should always indicate the deployment—consistent with the *specific requirements* of the Item and your organization. As processes mature, their description also should indicate how cycles of learning (including innovation), as well as integration with other processes and work units, occur. Although the ADLI factors are linked, feedback to Award applicants reflects strengths and opportunities for improvement in any or all of these factors.

Results Items call for data showing performance Levels, Trends, and relevant Comparisons for key measures and indicators of organizational performance, and Integration with key organizational requirements. Results Items also call for data on the breadth of the performance results reported. This is directly related to deployment and organizational learning; if improvement processes are widely shared and deployed, there should be corresponding results. A score for a Results Item is thus a composite based on overall performance, taking into account the four results factors (LeTCI).

ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อ
ในหมวด 1 – 6

- ผลลัพธ์ของสถาบันรวมถึงตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลการดำเนินการในอนาคตได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน ในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน
เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของสารสนเทศและข้อมูลที่สถาบันต้องนำเสนอตามมิติการประเมิน
ทั้ง 2 ดังกล่าวข้างต้น

หัวข้อการประเมินแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กระบวนการ
2. ผลลัพธ์

ในหัวข้อหมวด 1 – 6 นั้น “A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อ
นำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ” มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อ
เน้นว่าในการอธิบายถึงแนวทางทุกครั้ง ควรชี้ให้เห็นถึงการนำแนวทางนั้นๆ ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การ
ปฏิบัติด้วย และต้องตรงกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อนั้นๆ และความต้องการของสถาบัน เมื่อกระบวนการ
มีการพัฒนามากขึ้น ควรอธิบายให้เห็นว่าวงรอบการเรียนรู้ (รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม) และการ
บูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยทั้ง 4 ซึ่งได้แก่ -แนวทาง
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ - การเรียนรู้ - การบูรณาการ (ADLI) จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม รายงาน
ป้อนกลับที่ส่งให้แก่ผู้สมัครขอรับการประเมินจะสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปีจจัยใดปีจจัย
หนึ่งหรือทุกปีจจัยก็ได้

หัวข้อในหมวด 7 กำหนดให้ต้องแสดงผลของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ
ขององค์กร ในรูปแบบของ “ระดับ” “แนวโน้ม” และ“ข้อมูลเปรียบเทียบ” รวมทั้ง “การบูรณาการ” ของ
ผลลัพธ์กับข้อกำหนดหลักๆ ของสถาบัน นอกจากนี้ยังให้นำเสนอข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของผลลัพธ์
การดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการนำแนวทางปฏิบัติไปใช้ และการเรียนรู้ของสถาบัน นั่นคือ
หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำมาแบ่งปันและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้วผลลัพธ์ที่ได้
ก็ควรจะดีขึ้นด้วย ดังนั้นคะแนนของแต่ละหัวข้อในหมวด 7 จะเป็นตัวเลขเชิงรวมโดยพิจารณาองค์ประกอบ
ในปีจจัยทั้ง 4 (LeTCI) ของผลการดำเนินการทั้งหมด

“Importance” as a Scoring Consideration

The two evaluation dimensions described previously are central to evaluation and feedback. A critical consideration in evaluation and feedback is the importance of your reported processes and results to your key organizational factors. The areas of greatest importance should be identified in your Organizational Profile and in Items such as 2.1, 2.2, 3.1, 5.1, 5.2, and 6.1. Your key student and stakeholder requirements, competitive environment, workforce needs, key strategic objectives, and action plans are particularly important.

Assignment of Scores to Your Responses

The following guidelines should be observed in assigning scores to Item responses.

- All Areas to Address should be included in the Item response. Also, responses should reflect what is important to the organization.
- In assigning a score to an Item, first decide which scoring range (e.g., 50 percent to 65 percent) is most descriptive of the organization’s achievement level as presented in the Item response. “Most descriptive of the organization’s achievement level” can include some gaps in one *or* more of the ADLI (process) factors or the LeTCI (results) factors for the chosen scoring range. An organization’s achievement level is based on a holistic view of either the four process or four results factors in aggregate and not on a tallying or averaging of independent assessments against each of the four factors. Assigning the actual score *within* the chosen range requires evaluating whether the Item response is closer to the statements in the next higher or next lower scoring range.
- A Process Item score of 50 percent represents an approach that meets the overall requirements of the Item, that is deployed consistently and to most work units, that has been through some cycles of improvement and learning, and that addresses the key organizational needs. Higher scores reflect greater achievement, demonstrated by broader deployment, significant organizational learning, and increased integration.
- A Results Item score of 50 percent represents a clear indication of good levels of performance, beneficial trends, and appropriate comparative data for the results areas covered in the Item and *important* to the organization or mission.
- Performance projections are present for some high-priority results.
- Higher scores reflect better trends and levels of performance, stronger comparative performance, and broader coverage and integration with the requirements of the organization or mission.

“ความสำคัญ” อีกหนึ่งประเด็นที่ควรพิจารณา

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้น เป็นหัวใจสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้แสดงไว้ในรายงานการประเมินตนเองต่อปัจจัยที่สำคัญต่อสถาบัน สถาบันควรระบุเรื่องที่สำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์การและหัวข้อต่างๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.1, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมดและควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อสถาบัน
- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ก่อนอื่นให้กำหนดว่าช่วงคะแนนใดอธิบายระดับความสำเร็จของสถาบันได้ใกล้เคียงที่สุด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) คำตอบในรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1 - 6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จของสถาบันเป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการหรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการเจาะนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงเพียงใด
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่ามีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ และได้ผ่านรอบของการปรับปรุงและการเรียนรู้มาบ้างแล้ว รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญของสถาบัน หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ของสถาบันอย่างมีนัยสำคัญ/ชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น
- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า มีผลการดำเนินการในระดับที่ดีอย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อสถาบันหรือต่อพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุงและ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุม และมีการบูรณาการกับความต้องการของสถาบันหรือพันธกิจของสถาบันมากขึ้น

PROCESS SCORING GUIDELINES

For Use with Categories 1–6

SCORE	PROCESS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ No SYSTEMATIC APPROACH to Item requirements is evident; information is ANECDOTAL. (A) ■ Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D) ■ An improvement orientation is not evident; improvement is achieved through reacting to problems. (L) ■ No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the Item is evident. (A) ■ The APPROACH is in the early stages of DEPLOYMENT in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the BASIC REQUIREMENTS of the Item. (D) ■ Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident. (L) ■ The APPROACH is ALIGNED with other areas or work units largely through joint problem solving. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is DEPLOYED, although some areas or work units are in early stages of DEPLOYMENT. (D) ■ The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to evaluation and improvement of KEY PROCESSES is evident. (L) ■ The APPROACH is in the early stages of ALIGNMENT with your basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is well DEPLOYED, although DEPLOYMENT may vary in some areas or work units. (D) ■ A fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS and some organizational LEARNING, including INNOVATION, are in place for improving the efficiency and EFFECTIVENESS of KEY PROCESSES. (L) ■ The APPROACH is ALIGNED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D) ■ Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING, including INNOVATION, are KEY management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L) ■ The APPROACH is INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the Item, is evident. (A) ■ The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D) ■ Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING through INNOVATION are KEY organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L) ■ The APPROACH is well INTEGRATED with your organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other Process Items. (I)

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1 - 6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<p>A ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน</p> <p>D ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย</p> <p>L ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</p> <p>I ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>A แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น</p> <p>L แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบฟื้นฟู</p> <p>I มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>A แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ</p> <p>D มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น</p> <p>L แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>A แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน</p> <p>L มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับสถาบันซึ่งรวมถึงนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p>A แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>L มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับสถาบันซึ่งรวมถึงนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร</p> <p>I แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>A แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์</p> <p>D มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน</p> <p>L มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับสถาบันผ่านนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์กรในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน</p> <p>I แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>

RESULTS SCORING GUIDELINES

For Use with Category 7

SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ There are no organizational PERFORMANCE RESULTS and/or poor RESULTS in areas reported. (Le) ■ TREND data either are not reported or show mainly adverse TRENDS. (T) ■ Comparative information is not reported. (C) ■ RESULTS are not reported for any areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. No PERFORMANCE PROJECTIONS are reported. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ A few organizational PERFORMANCE RESULTS are reported, and early good PERFORMANCE LEVELS are evident in a few areas. (Le) ■ Some TREND data are reported, with some adverse TRENDS evident. (T) ■ Little or no comparative information is reported. (C) ■ RESULTS are reported for a few areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. Limited or no PERFORMANCE PROJECTIONS are reported. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for some areas of importance to the Item requirements. (Le) ■ Some TREND data are reported, and a majority of the TRENDS presented are beneficial. (T) ■ Early stages of obtaining comparative information are evident. (C) ■ RESULTS are reported for many areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. Limited PERFORMANCE PROJECTIONS are reported. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) ■ Beneficial TRENDS are evident in areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) ■ Some current PERFORMANCE LEVELS have been evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS and show areas of good relative PERFORMANCE. (C) ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS are reported for most KEY student, STAKEHOLDER, market, and PROCESS requirements. PERFORMANCE PROJECTIONS for some high-priority RESULTS are reported. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Good to excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) ■ Beneficial TRENDS have been sustained over time in most areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) ■ Many to most TRENDS and current PERFORMANCE LEVELS have been evaluated against relevant comparisons and/or BENCHMARKS and show areas of leadership and very good relative PERFORMANCE. (C) ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS are reported for most KEY student, STAKEHOLDER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements, and they include some PROJECTIONS of your future PERFORMANCE. (I)
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported for most areas of importance to the Item requirements. (Le) ■ Beneficial TRENDS have been sustained over time in all areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) ■ Evidence of education sector and BENCHMARK leadership is demonstrated in many areas. (C) ■ Organizational PERFORMANCE RESULTS fully address KEY student, STAKEHOLDER, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements, and they include PROJECTIONS of your future PERFORMANCE. (I)

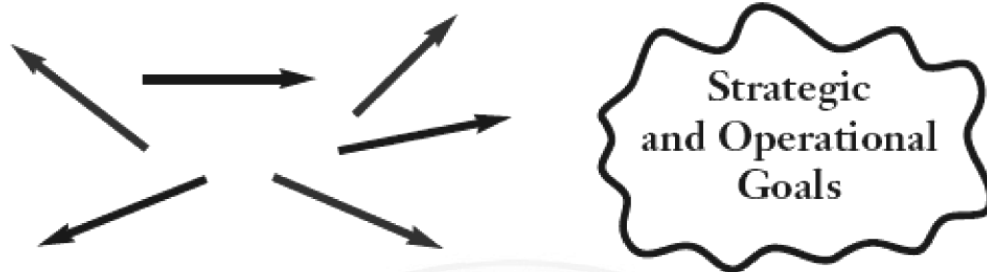
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<p>Le ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>Le มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่อง และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>Le มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>Le มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T แสดงถึงแนวโน้มที่ดูอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</p> <p>I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ</p>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p>Le มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่</p> <p>C มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก</p> <p>I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตในบางเรื่องด้วย</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>Le มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง</p> <p>I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งภาพรวมการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต</p>

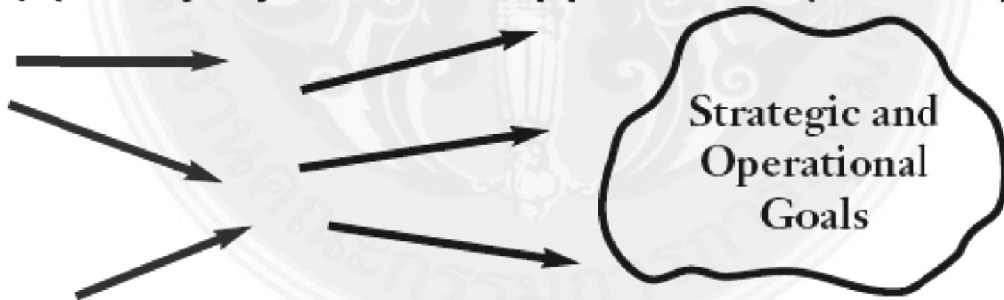
Steps Toward Mature Processes
An Aid for Assessing and Scoring Process Items

(1) Reacting to Problems (0–25%)



Operations are characterized by activities rather than by processes, and they are largely responsive to immediate needs or problems. Goals are poorly defined.

(2) Early Systematic Approaches (30–45%)



The organization is at the beginning stages of conducting operations by processes with repeatability, evaluation and improvement, and some early coordination among organizational units. Strategy and quantitative goals are being defined.

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการไปสู่ความสมบูรณ์อย่างเต็มที่

สิ่งที่จะช่วยในการประเมินและให้คะแนนในหมวด 1- 6

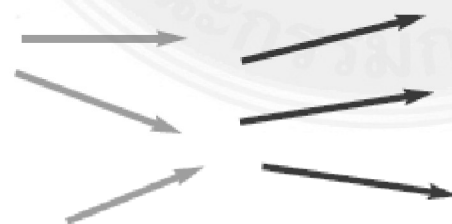
(1) ตั้งรับปัญหา (0-25%)



เป้าประสงค์
เชิงกลยุทธ์และ
การปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

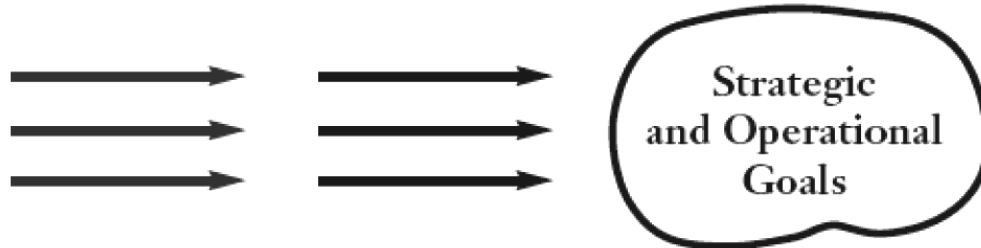
(2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ



เป้าประสงค์
เชิงกลยุทธ์และ
การปฏิบัติงาน

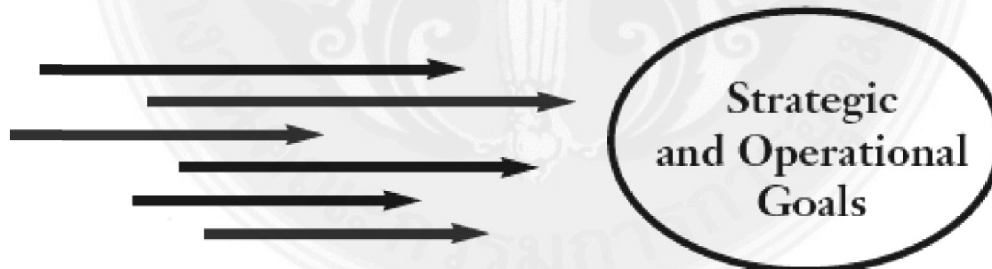
สถาบันเพิ่งเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) Aligned Approaches (50–65%)



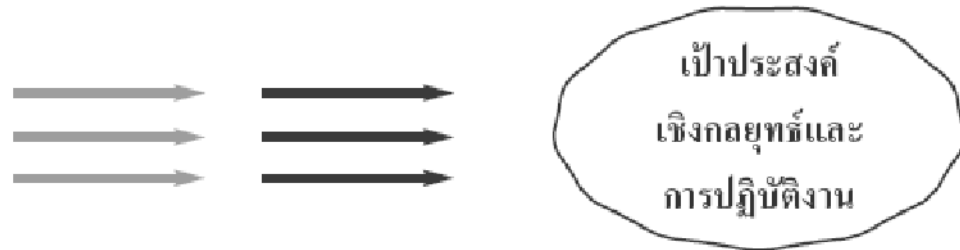
Operations are characterized by processes that are repeatable and regularly evaluated for improvement, with learnings shared and with coordination among organizational units. Processes address key strategies and goals of the organization.

(4) Integrated Approaches (70–100%)



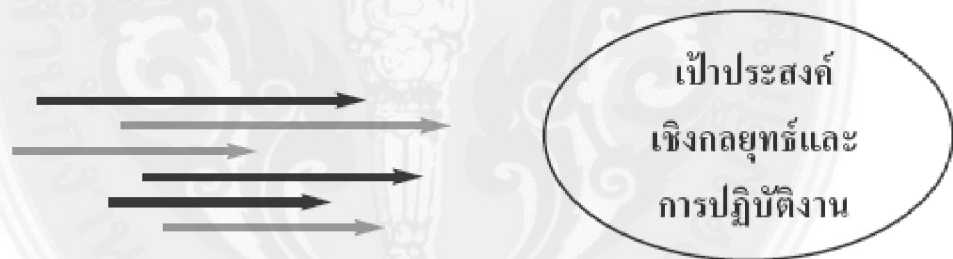
Operations are characterized by processes that are repeatable and regularly evaluated for change and improvement in collaboration with other affected units. Efficiencies across units are sought and achieved through analysis, innovation, and the sharing of information and technology. Processes and measures track progress on key strategic and operational goals.

(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

(4) แนวทางที่มีการบูรณาการ



การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ การมีนวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ

รายนามคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

อนุกรรมการที่ปรึกษา

รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
(นางสาวจิรณี ตันติรัตน์วงศ์)

ประธานอนุกรรมการ

ศาสตราจารย์เกียรติคุณอาวุโส ศรีสุกรี

อนุกรรมการ

ศาสตราจารย์อดุลย์ วิริยเวชกุล
รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ
รองศาสตราจารย์ชูเวช ชานูสง่าเวช
รองศาสตราจารย์ปรียานุช แยมวงษ์
รองศาสตราจารย์พฤษดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
รองศาสตราจารย์รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม
รองศาสตราจารย์สิงหา เจียมศิริ
รองศาสตราจารย์สุจรีต คุณชนกุลวงศ์
นางบุญดี บุญญากิจ
นางสาวสุชาดา รัตนวานิชย์พันธ์
นางวราภรณ์ สีหนาท

อนุกรรมการและเลขานุการ

นางอรสา ภาววิมล

ผู้ช่วยเลขานุการ

นางสมสมร วงศ์จิต
นายเมธีส บรรเทิงสุข

รายนามคณะกรรมการทำงานพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประธานอนุกรรมการทำงาน

รองศาสตราจารย์ปรียานุช แยมวงษ์

อนุกรรมการทำงาน

ศาสตราจารย์บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น

ศาสตราจารย์สงวนสิน รัตนเลิศ

รองศาสตราจารย์รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

นางบุญดี บุญญากิจ

นางสาวพรทิพย์ กาญจนนิตย์

อนุกรรมการและเลขานุการ

นางอรสา ภาวิมล

ผู้ช่วยเลขานุการ

นางสมสมร วงศ์รจิต

นายเมธีส บรรเทิงสุข

ที่ปรึกษา

รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(นางสาวจิรณี ตันติรัตนวงศ์)

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา

(นางวราภรณ์ สีหนาท)

คณะผู้ทำงาน

นางสมสมร วงศ์รจิต

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

นายเมธีส บรรเทิงสุข

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

