เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
2552-2553

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สารบัญ

หน้า

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 4

คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553 6

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงร่างองค์การ 7

บทนำ : โครงร่างองค์การ 7

หมวด 1. การนำองค์การ 14

หมวด 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 20

หมวด 3. การมุ่งเน้นลูกค้า 26

หมวด 4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 32

หมวด 5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 37

หมวด 6. การจัดการกระบวนการ 43

หมวด 7. ผลลัพธ์ 47

แบบประเมินตนเอง 55

แนวทางการตอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 56

คำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อ 64

ค่านิยมหลักและแนวคิด 98

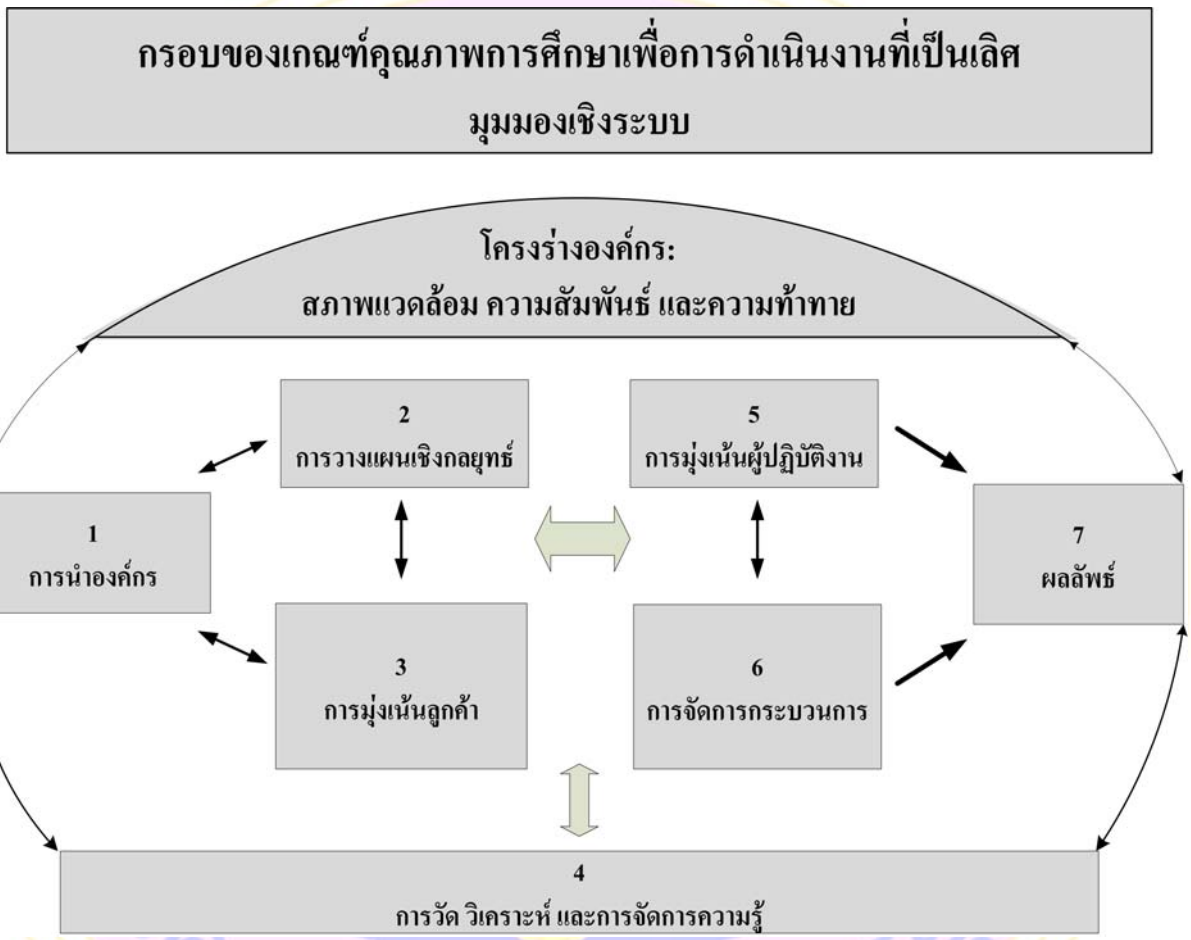
คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 110

อภิธานศัพท์ 114

ระบบการให้คะแนน 141

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ 146

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ 148


กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
มุมมองเชิงระบบ
โครงร่างองค์กร:
สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย
1
การนำองค์กร
2
การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3
การมุ่งเน้นลูกค้า
4
การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5
การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
6
การจัดการกระบวนการ
7
ผลลัพธ์

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

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

โครงร่างองค์การ

โครงร่างองค์การเป็นการบ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์การ สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการองค์การโดยรวม

ระบบการปฏิบัติการ

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์การบรรลุ

การนำองค์การ (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์การ หมวดต่างๆเหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์การและแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกับเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์การ

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์การ โดยรวมถึง ผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์การ ธรรมา ภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์การเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งการเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนั้น ลูกศรนี้ยังชี้ถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่าการนำองค์การ (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

คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553

บทนำ : โครงร่างองค์การ

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ

ส่วนที่ 2 ความท้าทายต่อองค์การ

หมวดและหัวข้อต่าง ๆ		**คะแนน**
หมวด 1 การนำองค์การ		**120**
หัวข้อ 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	70	
หัวข้อ 1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	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 และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ	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 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ	70	
หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ	70	
คะแนนรวม		**1,000**

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงร่างองค์การ

โครงร่างองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเหตุผลต่างๆ ดังต่อไปนี้

- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินสถาบันด้วยตนเอง และช่วยในการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ
- ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่ขาดหายไป โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการหลักตลอดจนผลลัพธ์
- ผู้ประเมินคุณภาพใช้โครงร่างองค์การนี้ในการตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ รวมถึงการเข้าเยี่ยมชมสถาบัน เพื่อความเข้าใจในสถาบันและสิ่งที่สถาบันเห็นว่ามีความสำคัญ (จะประเมินตามข้อกำหนดของเกณฑ์โดยสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์การ ความสัมพันธ์ระดับองค์การ อิทธิพลและความท้าทายตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การ)
- โครงร่างองค์การอาจนำมาใช้เพื่อการประเมินตนเองในเบื้องต้น หากสถาบันพบว่าหัวข้อใดมีความขัดแย้งกัน มีข้อมูลน้อยหรือไม่มีเลย สถาบันอาจพิจารณาที่จะใช้โครงร่างองค์การในการประเมินอย่างเต็มรูปแบบต่อไป และยังสามารถใช้หัวข้อเหล่านี้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถาบันได้

บทนำ : โครงร่างองค์การ

โครงร่างองค์การ คือ การสรุปภาพรวมของสถาบัน สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีดำเนินการตลอดจนความท้าทายที่สำคัญซึ่งสถาบันเผชิญอยู่

1. **<u>ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันของท่านคืออะไร</u>**

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมของสถาบันและความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผู้ส่งมอบ และ**คู่ความร่วมมือ**อื่นๆ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(1) สถาบันมี**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ** ที่สำคัญอะไรบ้าง สถาบันใช้วิธีการอะไรในการจัด**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการ**

เรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ

(2) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การคืออะไร**จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ**ที่ระบุไว้ของสถาบันคืออะไร **สมรรถนะหลัก**ของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับ**พันธกิจ**ของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของ**ผู้ปฏิบัติงาน**คืออะไร แบ่งเป็น**กลุ่ม**และ**ประเภท**อะไรบ้าง ระดับ การศึกษาของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ปัจจัยหลักที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อการบรรลุ**พันธกิจ**ของสถาบันคืออะไร **ผู้ปฏิบัติงาน**และภาระงานในสถาบันมี**ความหลากหลาย**อย่างไร มีกลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับสถาบันหรือไม่ สวัสดิการ**ที่สำคัญ** และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยภายในสถาบันเป็นเช่นใด

(4) สถาบันมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) สถาบันดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับอะไรบ้าง มาตรฐานของท้องถิ่น จังหวัด และประเทศ ตลอดจนหลักสูตร แผนการศึกษา และการวัดผลที่บังคับใช้มีอะไรบ้าง ทั้งนี้รวมถึงกฎระเบียบเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ข้อกำหนดด้านการรับรองวิทยฐานะ เงื่อนไขด้านการประกอบวิชาชีพครูและผู้บริหาร ระเบียบการเงินและสภาพแวดล้อม ขอบเขตของชุมชนที่รับผิดชอบ และข้อจำกัดการให้บริการของสถาบันคืออะไร (*)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(1) โครงสร้างและระบบ**ธรรมาภิบาล**ของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่าง**คณะกรรมการบริหารสถาบัน**และ**ผู้นำระดับสูง**มีลักษณะเช่นใด **การรายงานระหว่างผู้นำระดับสูงของสถาบัน**กับคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบัน (*)

(2) **ส่วนตลาด ประเภทผู้เรียน** และกลุ่ม**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ที่สำคัญของสถาบันคืออะไร (*) กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้** การสนับสนุนผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และต่อการปฏิบัติงานของสถาบัน ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งมอบและ**คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ**ที่สำคัญคือใครบ้าง มีบทบาทอะไรในการจัด**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้**และสนับสนุนผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารและจัดการ

ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ส่งมอบ ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีบทบาทอะไรใน**กระบวนการสร้างนวัตกรรม**ของสถาบัน และสถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญอะไรสำหรับผู้ส่งมอบ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : คำว่า "**องค์การ/สถาบัน**" ซึ่งปรากฏในเกณฑ์ คุณภาพการศึกษา หมายถึง หน่วยงานซึ่งกำลังได้รับการตรวจประเมิน หน่วยงานดังกล่าวอาจเป็นสถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานหลักทางการศึกษาภายในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ 2 : "**การจัดการศึกษา**" ควรจะมีการแปลความหมายกว้าง "**หลักสูตร บริการส่งเสริมการศึกษา และบริการอื่นๆ**" [ข้อ 1.ก.(1)] อาจหมายรวมถึงหลักสูตรต่างๆ (ทั้งที่มีการนับหน่วยกิตและไม่นับหน่วยกิต) การวิจัย การจัดกิจกรรมส่งเสริมงานสถาบัน โครงการความร่วมมือต่างๆ และการให้บริการเสริมทางการศึกษา กลไกการจัดหลักสูตร และบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สถาบันจัดให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจเป็นการจัดให้โดยตรงหรือจัดให้โดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้แทนจากหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการออกแบบและดำเนินงาน หรือผู้ซึ่งผลการดำเนินการจะกระทบต่อผลลัพธ์ด้านการศึกษาโดยรวม ควรเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษา กลุ่มเหล่านี้รวมถึงคณาจารย์ในหลักสูตรที่ส่งผู้เรียนมาเข้าเรียนหรือรับไปศึกษาต่อ บุคลากรด้านการศึกษา คณาจารย์จากต่างภาควิชาและสาขาวิชาชีพหรือระดับ และการบริการทางสังคม หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะแนว

หมายเหตุ 3 : คำว่า "**สมรรถนะหลัก**" [ข้อ 1.ก.(2)] หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจและสร้างความได้เปรียบในการจัดการศึกษาของสถาบัน สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งขัน ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์การนี้จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

หมายเหตุ 4 : คำว่า "**ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ**" ซึ่งปรากฏในเกณฑ์คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผู้จัดหาบริการต่างๆ สำหรับผู้เรียน เช่น การบริการทางสังคม สถานดูแลเด็กก่อนและหลังเวลาเรียน ร้านจำหน่ายหนังสือภายนอกสถานศึกษา รถรับส่ง และคู่ความ

ร่วมมือ เช่น ผู้จ้างงานในอนาคตของผู้เรียน ตลอดจนผู้ส่งมอบสินค้าสำหรับการดำเนินการ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และการซ่อมบำรุงต่างๆ

หมายเหตุ 5 : กลุ่มและประเภทของผู้ปฏิบัติงาน (รวมถึงสถาบันที่ทำหน้าที่ต่อรอง) [ข้อ 1.ก.(3)] อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้าง สายการบังคับบัญชาตามที่ปรากฏในสัญญาว่าจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายส่งเสริมความเป็นครอบครัว หรือปัจจัยอื่นๆ

หมายเหตุ 6 : บางสถาบันใช้อาสาสมัครจำนวนมากในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงผู้ปฏิบัติงานควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ไว้ด้วย [ข้อ 1.ก.(3)]

หมายเหตุ 7 : ในบางสถาบัน ความสัมพันธ์ของระบบธรรมาภิบาล และระบบการรายงาน อาจจะรวมถึงความสัมพันธ์กับมูลนิธิหรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ [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 การสื่อสารทางอิเลคทรอนิกส์ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการชุมชน

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

โปรดดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 64 – 65

ในหัวข้อหนึ่งๆ อาจประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม [เช่น ข้อ 1.ก.(3)] เนื่องจากคำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน สถาบันจึงไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามเหล่านี้เป็น*แนวทาง*เพื่อช่วยให้สถาบันมีความเข้าใจในความหมายของข้อมูลที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาต้องการคำตอบอย่างแท้จริง

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) ระบุความเชื่อมโยง*หลัก*กับหัวข้ออื่นๆ

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของหมายเหตุ คือ ช่วยให้สถาบันสามารถตอบคำถามในหัวข้อต่างๆ ได้

2. <u>สภาวะการณ์ขององค์การ : สภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร</u>

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน **ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุง**ผลการดำเนินการ**ของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้:

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) สถาบันอยู่ในลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษาหรือตลาดการศึกษา จำนวนและประเภทของคู่แข่งและ**คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ**ที่สำคัญเป็นอย่างไร

(2) อะไรคือปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับความสำเร็จของคู่แข่ง และสถาบันซึ่งให้บริการในลักษณะเดียวกัน อะไรคือการเปลี่ยนแปลงหลักที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพ การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม**และความร่วมมือ (*)

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

ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านการศึกษา และ**การเรียนรู้** ด้านการปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านชุมชนของสถาบันคืออะไร **ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** และความได้เปรียบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ**ความยั่งยืน**ของสถาบันคืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการประเมินผล**การเรียนรู้**ระดับองค์การ และ**กระบวนการสร้างนวัตกรรม**ของสถาบันมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ปัจจัยหลัก [ข้อ 2.ก.(2)] อ าจรวมถึงสิ่งที่ทำให้มีความแตกต่าง เช่น ความเป็นผู้นำด้านหลักสูตร การบริการ อัตราส่วนผู้เรียนต่อคณาจารย์ ความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสรรหาและรักษาคณาจารย์และบุคลากร ทำเลที่ตั้งที่ใกล้ผู้เรียน ชื่อเสียง และมีหลักสูตรให้เลือก

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

หมายเหตุ 3 : การปรับปรุงผลการดำเนินการ [ข้อ 2.ค.] เป็นมิติการประเมินสถาบันตามระบบการให้คะแนน เพื่อประเมินความสมบูรณ์ของแนวทาง และวิธีการนำไปปฏิบัติ (หน้า 141 ถึง 149) คำถามนี้ช่วยให้สถาบันและผู้ประเมินคุณภาพกำหนดบริบทในภาพรวม ของแนวทางที่ใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการซึ่งตรงกับแนวทางที่เป็นระบบตามกรอบของเกณฑ์นี้ อาจรวมถึง

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

มีจำนวนสถาบันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ที่ได้ใช้กระบวนการเฉพาะต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการสร้างนวัตกรรมของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

หมายเหตุ 4 : สถาบันการศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน นอกเหนือจากด้านการรับผู้เรียนแล้ว ยังต้องมีการแข่งขันกับสถาบันอื่นๆ เพื่อทำให้เกิดความมั่นคงด้านการเงินและทรัพยากรบุคคล การแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบันการศึกษาด้วยกัน เพื่อให้ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุน หรือโอกาสที่จะให้การบริการเสริมด้านอื่นๆ ในกรณีสถาบันการศึกษาภาครัฐ อาจเป็นการแข่งขันกับองค์การภาครัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ ภายใต้งบประมาณที่จำกัด

โปรดดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 65 - 67

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

หมวด 1. การนำองค์การ (120 คะแนน)

ในหมวด***การนำองค์การ***นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำโดยผู้นำระดับสูงของสถาบันได้ชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร รวมถึงตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 <u>**การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน)**</u>

ให้อธิบายถึงกระทำโดย**ผู้นำระดับสูง**ในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่**ผู้นำระดับสูง**สื่อสารกับ**ผู้ปฏิบัติงาน** และส่งเสริมให้มี**ผลการดำเนินการ**ที่ดียิ่งขึ้น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) **ผู้นำระดับสูง**ดำเนินการอย่างไรในการกำหนด**วิสัยทัศน์** และ**ค่านิยม**ของสถาบัน และถ่ายทอด**วิสัยทัศน์** และ**ค่านิยม**ดังกล่าวโดยผ่าน**ระบบการนำ**สถาบันไปสู่ **ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือ**ที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**อื่นๆ เพื่อให้นำไปปฏิบัติ (*) การปฏิบัติตนของ**ผู้นำระดับสูง**ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อ**ค่านิยม**ของสถาบันอย่างไร

(2) **ผู้นำระดับสูง**ดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในสถาบันเพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผล ให้มี**การประพฤติ**ปฏิบัติตามกฎหมายและ**จริยธรรม**

(3) **ผู้นำระดับสูง**ดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้สถาบันมี**ความยั่งยืน** ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุง**ผลการดำเนินการ** การบรรลุ**พันธกิจ**และ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** การสร้าง**นวัตกรรม** ความคล่องตัวของสถาบัน และมี**ผลการดำเนินการ**ที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสถาบันอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิด**การเรียนรู้**ทั้งในระดับองค์การและ**ระดับบุคคล** ผู้นำระดับสูงพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขาอย่างไร นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมใน**การเรียนรู้ระดับองค์การ** การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบันอย่างไร

ข. **การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ**

(1) **ผู้นำระดับสูง**ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับ**ผู้ปฏิบัติงาน** ทั้งสถาบัน การส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งสถาบัน การสื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ การมีบทบาทในเชิงรุกในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมให้มี**ผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น** รวมทั้งการให้ความสำคัญกับ สถาบัน ผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

(2) **ผู้นำระดับสูง**ดำเนินการอย่างไร ในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังที่ทำให้สถาบันปรับปรุง**ผลการดำเนินการ** บรรลุวัตถุประสงค์และ**วิสัยทัศน์**ของสถาบัน ผู้นำระดับสูงทบทวน**ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ**อะไรบ้างเป็นประจำ เพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อ**ผลการดำเนินการ** **ผู้นำระดับสูง**ดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**มาพิจารณา

หมายเหตุ :

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

หมายเหตุ 2 : องค์การที่มีความยั่งยืน [ข้อ 1.1 ก.(3)] หมายถึง องค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การพร้อมรับสภาพแวดล้อมและตลาดในอนาคต ในกรณีนี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรมที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์การด้วย นอกจากนี้องค์การที่มีความยั่งยืน จะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การให้การสนับสนุนต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม นอกเหนือจากที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม (หมวด 1.2).

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

วิธีการสอนหรือ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งโครงการพัฒนาฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากร นอกจากนี้การมุ่งเน้นการปฏิบัติการยังรวมถึงการดำเนินการอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันด้วย

หมายเหตุ 4: ควรมีการรายงาน ผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบัน ใน หัวข้อ 7.1-7.6

หมายเหตุ 5: สำหรับสถาบันที่จำเป็นต้องใช้อาสาสมัครมาช่วยทำงานนั้น การตอบคำถามข้อ 1.1 ข.(1) นั้น ควรจะกล่าวถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับผู้ปฏิบัติงานที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

โปรดดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 67 - 68

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม: สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

ให้อธิบายถึงระบบธรรมาภิบาลและ**แนวทาง**การปรับปรุงระบบการนำ อธิบายวิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและ**จริยธรรม** ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ระบบธรรมาภิบาลขององค์การ

(1) สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการทบทวนและทำให้ สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบ**ธรรมาภิบาล**

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหา**คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน** และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลของสถาบัน (*)
- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

(2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมิน**ผลการดำเนินการ**ของ**ผู้นำระดับสูง** ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมิน**ผลการดำเนินการ**ของ**คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน** (*) **ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน** ใช้ผลการประเมิน**ผลการดำเนินการ**งานข้างต้นไป

พัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็นรายบุคคล ของคณะกรรมการและ**ระบบการนำองค์การ**อย่างไร (*)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

(1) สถาบันดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถาบัน มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ตลอดจนการดำเนินการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีการดำเนินการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้**กระบวนการ**จัดการผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิผล (*)

สถาบันมี**กระบวนการ ตัววัด** และเป้าประสงค์หลักอะไรบ้าง ในเรื่องที่เกี่ยวกับความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมี**กระบวนการ ตัววัด** และ**เป้าประสงค์**หลักอะไร ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถาบัน

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมี**จริยธรรม** สถาบันใช้**กระบวน**การหลัก และ**ตัววัด** หรือ**ตัวบ่งชี้**หลักอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มี**การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม**ภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาลและตลอดทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผู้ส่งมอบ และ **คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อ**จริยธรรม**

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร รวมถึงการสร้างความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ และสังคม ที่สถาบันดำเนินการอยู่หรืออาจให้การสนับสนุนได้

(2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่อาจใช้

สมรรถนะหลักขององค์การ **ผู้นำระดับสูง** ได้ร่วมกับ**ผู้ปฏิบัติงาน**ในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1: ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านตลาดในปัจจุบันของสถาบันไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (ข้อ 2.1) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม ควรประกอบด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน (รวมถึงผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร หรือวิธีการอื่นๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคมโดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและสถาบัน ควรรายงานเป็นผลลัพธ์ของหมวดการนำองค์การ (ข้อ 7.6)

หมายเหตุ 2 : กระบวนการควบคุมภายในของระบบธรรมาภิบาล ควรครอบคลุมเรื่องความโปร่งใสในการทำงานของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน [ข้อ 1.2 ก.(1)] สำหรับสถาบันที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินการ

หมายเหตุ 3 : การประเมินผลการดำเนินการของการนำสถาบัน [ข้อ 1.2 ก.(2)] อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาจากภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

หมายเหตุ 4 : ในข้อ 1.2 ข.(1) (*) ควรอธิบายถึงวิธีการที่สถาบันดำเนินการตามกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ รวมทั้งมาตรฐานที่ใช้ในการกำกับกิจกรรมการระดมทุน

หมายเหตุ 5 : ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม [ข้อ 1.2 ข.(2)] อาจใช้ผลการรายงานกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรมและการจัดการต่อกรณีเหล่านั้น ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของสถาบัน การใช้โทรศัพท์สายด่วนเฉพาะสำหรับเรื่องจริยธรรม การมีคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนและสัตว์ทดลอง รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม นอกจากนี้อาจรวมถึงหลักฐานซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถาบันมี

นโยบาย มีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ มีการพัฒนาบุคลากร และมีระบบการกำกับดูแลในเรื่องต่างๆ ได้แก่ เรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การบริหารเงินกองทุนที่ให้ผลประโยชน์สูง หรือการคัดเลือกผู้ส่งมอบอย่างเหมาะสม ตัววัดหรือตัวบ่งชี้อื่นๆ อาจรวมถึงความน่าเชื่อถือได้ของระบบการสอบ การรับรองวิทยฐานะของผู้ปฏิบัติงาน และความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร

หมายเหตุ 6 : เรื่องการช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2 ค. นั้น อาจรวมถึงการที่สถาบันทำเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้งานบริการของชุมชนที่มีอยู่แล้ว การศึกษาของชุมชน สภาพแวดล้อม รวมทั้งกิจกรรมร่วมมือในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและภาพแวดล้อม และการดำเนินการของสมาคมวิชาชีพต่างๆ

หมายเหตุ 7 : หัวข้อ 1.2 ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขอนามัยและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน จึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.2

โปรดดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในหน้า 68 - 69

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (85 คะแนน)

ในหมวด***การวางแผนเชิงกลยุทธ์*** เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันจัดทำ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** และ**แผนปฏิบัติการ**ของสถาบันอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอด**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** และ**แผนปฏิบัติการ**ที่เลือกไว้เพื่อ**นำไปปฏิบัติ** การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 <u>การจัดทำกลยุทธ์ : องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (40 คะแนน)</u>

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อ**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** และเสริมสร้าง**ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์** รวมทั้งสรุป**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ**ของสถาบันและ**เป้าประสงค์**ที่เกี่ยวข้อง

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ขั้นตอนที่สำคัญของ**กระบวน**การจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด**สมรรถนะหลักขององค์การ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** และ**ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์** (ที่อธิบายไว้ในโครงร่างองค์การ) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้**กระบวนการ**วางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้ มาใช้ใน**กระบวนการ**วางแผนกลยุทธ์

- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถาบัน
- สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่น ๆ ถึงความเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี **หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ** ผู้เรียน ข้อมูลประชากรของผู้เรียนและชุมชน ตลาด ความนิยมของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** การแข่งขัน หรือการบังคับใช้กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ
- **ความยั่งยืน**ของสถาบันในระยะยาวรวมถึง**สมรรถนะหลัก**ที่จำเป็นขององค์การ
- ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**ของสถาบันให้ความสำคัญต่อ**ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรมในเรื่อง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ** รวมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านการดำเนินการและรูปแบบธุรกิจของสถาบัน **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**ให้ความสำคัญต่อ**สมรรถนะหลัก**ขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่า**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**ได้พิจารณาถึงและทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : คำว่า **"การจัดทำกลยุทธ์"** หมายถึง แนวทางของสถาบัน (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดการณ์ ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2 ก สำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน) หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์ อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม

หมายเหตุ 2 : คำว่า **"กลยุทธ์"** ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้าง ๆ กลยุทธ์อาจมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ ได้แก่

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

- สมรรถนะหลักใหม่ขององค์การ
- ความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์
- เงินอุดหนุนและเงินบริจาค
- การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัย
- การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ทั้ง คณาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ของชุมชนหรือสังคม

หมายเหตุ 3 : จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของ

สถาบัน [ข้อ 2.1 ก.(2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (*) ได้แก่

- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อให้มั่นใจ ว่าผู้เรียนจะ ประสบความสำเร็จ
- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- โอกาสของสถาบันในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- สมรรถนะหลักขององค์การ
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความสามารถของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบ กับคู่แข่งและองค์การที่เทียบเคียงกันได้
- การปฏิรูปการศึกษา
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ที่สำคัญ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตร บริการทางการศึกษา และวิธีปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านผู้ปฏิบัติงาน และทรัพยากรอื่น ๆ
- ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา หรือด้านอื่น ๆ ที่มี ความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน งบประมาณ สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี การรักษาความปลอดภัย และความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระดับโลก
- ความต้องการ จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบปัจจัยที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน

หมายเหตุ 4: ความสามารถของสถาบันในการนำแผนไปปฏิบัติ [ข้อ 2.1 ก.(2)] ควรจะเน้นถึงความสามารถของสถาบันในการนำความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นมาใช้ประโยชน์ ความคล่องตัวของสถาบันตามแผนฉุกเฉิน หรือกรณีที่สถานการณ์บังคับ และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

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

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 69 - 72

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการแปลง**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**ไปสู่**แผนปฏิบัติการ** ให้สรุป**แผนปฏิบัติการ** แสดง**วิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ**และ**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการ**ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งคาดการณ์**ผลการดำเนินการ**ในอนาคตของสถาบัน เปรียบเทียบ**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้**กับคู่เปรียบเทียบสำคัญ

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

(1) **แผนปฏิบัติการ**ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ได้วางแผนไว้ มีอะไรบ้าง ในเรื่อง

- **หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา**

- ผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และตลาด สถาบันปฏิบัติอย่างไร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ**แผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ**ทั่วทั้งสถาบัน ทั้งในส่วนของ**ผู้ปฏิบัติงาน** ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และ**คู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** (*) เพื่อให้บรรลุ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ** สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตาม**แผนปฏิบัติการ**นี้จะมีความยั่งยืน

(3) สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุน**แผนปฏิบัติการ**จนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะหน้าที่ในปัจจุบัน สถาบันทำอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล สถาบันประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไร

(4) ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลง**ไปปฏิบัติ**อย่างรวดเร็ว

(5) แผนด้านทรัพยากรบุคคล หรือแผนด้านผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ**ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อ**ผู้ปฏิบัติงาน** และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อขีดความสามารถของ**ผู้ปฏิบัติงาน**และ**อัตรากำลัง**อย่างไร

(6) **ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ**ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและ**ประสิทธิผล**ของ**แผนปฏิบัติการ**มีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของ**แผนปฏิบัติการ**เสริมสร้างให้สถาบันทั้งหมดสอดคล้อง**ไปในแนวทางเดียวกัน**สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงาน **ประเภทผู้เรียน** และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ที่สำคัญทั้งหมด

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน โดยใช้**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ**ที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก.(6) มีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์**ผลการดำเนินการ** ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบันเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของคู่แข่งหรือสถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้นั้นเป็นอย่างไร เมื่อ**เปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์** และ**ผลการดำเนินการ**ที่ผ่านมา (*) สถาบันทำอย่างไรหากมีความแตกต่าง

ระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์การที่เทียบเคียงกันได้

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นๆ ในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 การดำเนินการของผู้นำระดับสูงในการ กำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน
- หมวด 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศที่สำคัญ สนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการวัดผลการดำเนินการ และใช้ติดตามความก้าวหน้าเทียบ กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เพื่อให้บรรลุความต้องการของสถาบันด้านขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและอัตรากำลัง ด้านการออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อการปรับเปลี่ยนด้านผู้ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เพื่อการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักขององค์การ ระบบงานและข้อกำหนดของกระบวนการตามแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.6 การบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน

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

- นวัตกรรมสำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับหลักสูตร บริการทางการศึกษาและเทคโนโลยี
- การผันทรัพยากร
- ประสิทธิผลด้านการวิจัยและการบริการ
- การปรับปรุงผลการดำเนินการงานด้านการจัดการและงานสนับสนุนอื่นๆ
- การปรับปรุงระบบความปลอดภัยระเบียบข้อบังคับและกฎหมายใหม่ๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 72 – 74

หมวด 3. การมุ่งเน้นลูกค้า (85 คะแนน)

ในหมวดของ***การมุ่งเน้นลูกค้า*** นี้ เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่สถาบันสร้าง**ความผูกพัน**กับผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้าง**ความผูกพัน**นี้ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟัง "**เสียงของลูกค้า**" (ผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**) และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม**

3.1 **ความผูกพันของลูกค้า: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนองตอบต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองกลุ่ม (40 คะแนน)**

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันกำหนด**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ** เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**มาใช้บริการที่มี ให้อธิบายถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ให้สถาบันตอบคำถามต่อไปนี้

ก. หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ** เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้เรียน**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**และ**ส่วนตลาด** (ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การ) รวมทั้งเพื่อดึงดูดผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ในปัจจุบัน (*)

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดกลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้าน**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ** และสามารถสืบค้นสารสนเทศ หรือมาใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ดังกล่าว

สถาบันมีวิธีการหลักอะไรในการส่งเสริมผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสาร วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างกลุ่มผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และ**ส่วนตลาด**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดความต้องการหลักในการส่งเสริมผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการส่งเสริมตามความต้องการดังกล่าวได้**นำไปสู่**การปฏิบัติโดยทุกคนและในทุก**กระบวนการ**ที่เกี่ยวข้อง

(3) สถาบันทำให้**แนวทาง**ที่ใช้ในการค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ** และแนวทางที่จะส่งเสริมผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ทันต่อทิศทางและความต้องการขององค์การ

ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ได้รับประสบการณ์ที่ดีและส่งผลต่อความผูกพัน ระบบการจัดการ**ผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน** และระบบการพัฒนาผู้นำและ**ผู้ปฏิบัติงาน**เกื้อหนุนต่อวัฒนธรรมนี้อย่างไร

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**เพื่อ

- ให้ได้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่
- สนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน และเพิ่ม**ความผูกพัน**กับสถาบัน

(4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้วิธีการสร้างวัฒนธรรมการ**มุ่งเน้น**ผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และการสร้างความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่มทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบัน

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : “**ความผูกพันของลูกค้า**” หมายถึง การลงทุนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ลักษณะความผูกพันรวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดีของผู้เรียน ความเต็มใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เจาะจงเลือกและยังคงศึกษาอยู่ที่สถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบันและหลักสูตรรวมทั้งบริการต่างๆ อย่างแข็งขัน

หมายเหตุ 2 : “**คุณลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ**” [ข้อ3.1 ก.(1)] เกี่ยวข้องกับลักษณะ*ที่สำคัญ*ทั้งหมดของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ ที่มีให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดช่วงระยะเวลาที่ทั้ง

สองกลุ่มมีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน ซึ่งนับตั้งแต่เมื่อผู้เรียนตัดสินใจเข้าเรียนในสถาบัน จนกระทั่งออกจากสถาบัน จุดเน้นควรอยู่ที่องค์ประกอบที่มีผลต่อความนิยม ความภักดี ความต้องการทั่วไปและที่เฉพาะเจาะจง ตลอดจนข้อกำหนดด้านอื่นๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบดังกล่าวอาจรวมถึง จุดเน้นของหลักสูตร การจัดหางานให้ผู้เรียนหลังจากที่สำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษา หรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม องค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมนอกหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ที่สำคัญ อาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการติดต่อระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลเฉพาะของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรรายงานผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ซึ่งระบุไว้ว่าเป็นความต้องการของผู้เรียนควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและพฤติกรรม (ผลสัมฤทธิ์) ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

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

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 74 – 75

3.2 “เสียงของลูกค้า” : วิธีการรวบรวม และใช้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (45 คะแนน)

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** รวมทั้งวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงความสำเร็จในวงการศึกษา

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการ**

การศึกษาอื่น ๆ และการสนับสนุนผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และ**ส่วนตลาด** รวมถึงวิธีการที่แตกต่างออกไปในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามคุณภาพของ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ** รวมถึงคุณภาพของการสนับสนุนผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และวิธีการในการติดต่อระหว่างกันเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่ทันท่วงทีและสามารถนำไปปฏิบัติได้

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ในอดีต อนาคต และของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้และเป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ** การสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการติดต่อระหว่างกัน (*)

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** สถาบันมี**วิธีการ**อย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนนั้นอย่างมี**ประสิทธิผล** และทันท่วงที และทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**กลับคืนมา รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน ระบบการบริหารข้อร้องเรียนของสถาบันช่วยทำให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดย**คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ** (*)

ข. <u>การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u>

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมิน**ความพึงพอใจ**และความผูกพัน ของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละประเภท และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**แต่ละกลุ่ม (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองให้เกินความคาดหวังของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เพื่อสร้าง**ความผูกพัน** กระบวนการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวล และ**วิเคราะห์**ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดย**คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ** (*)

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและใช้สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และระดับของสถาบันการศึกษาอื่นๆ ซึ่งให้บริการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์**เปรียบเทียบ**ในอุตสาหกรรม (*)

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่

สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในอนาคต ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการประเมินดังกล่าวของสถาบันส่งเสริมให้เกิดการประมวลและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งสถาบัน และโดย**คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ** (*)

ข. **<u>การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u>**

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**และตลาด รวมถึง**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ** เพื่อกำหนดกลุ่มและส่วนของผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**และส่วนตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต สถาบันได้คำนึงถึงผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ของสถาบันคู่แข่งหรือที่จะมีมาในอนาคตในการจำแนกนี้อย่างไร สถาบันกำหนดอย่างไรว่ากลุ่มนักศึกษา **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และ**ส่วนตลาดส่วน**ใด ที่จะชักจูงให้มาศึกษาใน**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ** ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**และตลาด รวมถึง**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ** เพื่อกำหนดและคาดการณ์ด้านความต้องการหลักของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ซึ่งรวมถึงลักษณะของ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ**) รวมถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป และความสำคัญในการทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจเลือกเข้าเรียน เลือกซื้อ หรือสร้างความสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันกำหนดและคาดการณ์อย่างไรถึงความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่มผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ**ส่วนตลาด** รวมถึงตลอดช่วงระยะเวลาในการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

(3) สถาบันใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และเกี่ยวกับ**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ** เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และกำหนดโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม**

(4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้**แนวทาง**การเรียนรู้จากผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** การประเมิน**ความพึงพอใจ** ไม่พึงพอใจ ความผูกพัน รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มดังกล่าวทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันอยู่เสมอ

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1: คำว่า “**เสียงของลูกค้า**” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “**เสียงของลูกค้า**” รวมถึงการรวบรวมและบูรณาการ ข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจสานความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

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

“**สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้**” หมายถึง เรื่องจำเพาะที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ในอนาคตของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถาบัน

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

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 75 - 77

หมวด 4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

ในหมวด***การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้***นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และ**สินทรัพย์เชิงความรู้**อย่างไร มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร และมีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุง**ผลการดำเนินการ**อย่างไร

4.1 <u>การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ (45 คะแนน)</u>

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและ**ผลการดำเนินการ**ของสถาบัน โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตาม**ผลการปฏิบัติงาน**ประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการเทียบกับ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** และ**แผนปฏิบัติการ** สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้ง**ตัววัด**ด้านงบประมาณและการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว **ตัววัด**เหล่านี้ได้รับการพิจารณาบ่อยเพียงใด สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและสร้าง**นวัตกรรม**

(2) สถาบันมีวิธีการเลือกและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และเพื่อ**นวัตกรรม**อย่างมีประสิทธิผล

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัด**ผลการดำเนินการ**ทันต่อความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษาอยู่เสมอ สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า ระบบการวัด**ผลการดำเนินการ**ดังกล่าว ไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวน**ผลการดำเนินการ**และขีดความสามารถของสถาบัน สถาบันทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันใช้ผลการทบทวนนี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จของสถาบัน **ผลการดำเนินการ**เมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่มีลักษณะคล้ายกัน และความก้าวหน้าเทียบกับ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**และ**แผนปฏิบัติการ** รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถของสถาบันที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความท้าทายของสถาบัน ในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวน**ผลการดำเนินการ** ไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม **ไปสู่คณาจารย์ บุคลากร** และกลุ่มงานอื่นๆ ทั่วทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนบุคลากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิผลให้สามารถตัดสินใจได้ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังสถาบันที่ส่งผู้เรียนมาศึกษาและรับผู้เรียนไปศึกษาต่อ รวมถึงผู้ส่งมอบ และ**คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปใน**แนวทางเดียวกัน**กับสถาบัน (*)

หมายเหตุ :

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

หมายเหตุ 2 : ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ [ข้อ 4.1 ก.(2)] ได้จากการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาข้อมูลการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า “**กระบวนการเทียบเคียง**” หมายถึง การเฟ้นหา*กระบวนการ*และผลลัพธ์ซึ่งแสดงถึงแนวปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกชุมชนวิชาการ ข้อมูลการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน เป็นการเปรียบเทียบ*ผลการดำเนินการ*

ระหว่างสถาบันกับองค์การอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือประชากรผู้เรียน ตลอดจนสถาบันคู่แข่ง

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

หมายเหตุ 4 : การวิเคราะห์ (ข้อ 4.1 ข.) ประกอบด้วยการตรวจสอบแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ระดับองค์การ ชุมชนวิชาการ และเทคโนโลยี ตลอดจนการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท อาทิเช่น ผู้เรียน กลุ่มผู้เรียน หลักสูตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเงินและตลาด ข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน งบประมาณ และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ

หมายเหตุ 5 : ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ผลการดำเนินการระดับองค์การ ควรจะมีส่วนช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การในหมวด 2

หมายเหตุ 6 : ควรรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 77 - 80

4.2 <u>การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและและการจัดการความรู้ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ของสถาบัน และเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)</u>

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับ**ผู้ปฏิบัติงาน** ผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ตลอดจนผู้ส่งมอบและ**คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันสร้างและจัดการ**สินทรัพย์เชิงความรู้**ของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ของสถาบันมีคุณสมบัติดังนี้ :

- ความแม่นยำ
- ความถูกต้องและเชื่อถือได้
- ความทันกาล
- การรักษาความปลอดภัยและความลับ

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

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน เพื่อให้บรรลุผลของ

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของ**ผู้ปฏิบัติงาน**
- การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผู้ส่งมอบและ**คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ**
- ความรวดเร็วในการค้นหา ระบุ แบ่งปันและนำ วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไปดำเนินการ
- การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ไปใช้ใน**กระบวนการ**วางแผนเชิงกลยุทธ์

ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและง่ายต่อการใช้งาน

(2) ในกรณีฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรักษากลไกที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ทันกับความต้องการและทิศทางของบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินงานอยู่

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (ข้อ 4.2 ก.[2]) มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับสถาบันการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันการศึกษา ผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต หรือเว็บไซต์ของสถาบันได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกัน อินทราเน็ตได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารระดับองค์การ

หมายเหตุ 2 : การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ [ข้อ 4.2 ก.(2)] อาจทำได้โดยผ่านทางสื่ออิเลคโทรนิคส์ และวิธีการอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 81 - 82

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

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

หมวด***การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน*** เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจ จัดการ และพัฒนา**ผู้ปฏิบัติงาน**เพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดย**สอดคล้อง**ไปในทิศทางเดียวกันกับ**พันธกิจ** กลยุทธ์ และ**แผนปฏิบัติการ**โดยรวมของสถาบัน หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถของสถาบันในการประเมินความต้องการด้าน**ขีดความสามารถ** และ**อัตรากำลัง** และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่**ผลการดำเนินการ**ที่ดี

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement): องค์การมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์การและระดับบุคคล (45 คะแนน)

ให้อธิบายว่าสถาบัน ผูกใจ จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้**ได้ผลการดำเนินการ**ที่ดี อธิบายว่าได้มีการพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม**ผู้ปฏิบัติงาน** รวมถึงกลุ่มผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมิน**ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน** และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้**ผลการดำเนินการ**ดียิ่งขึ้น

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. การสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อ **ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน** และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของ**ผู้ปฏิบัติงาน** วิธีการกำหนดปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของ**ผู้ปฏิบัติงาน**

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเปิดให้มีการสื่อสาร **มีผลการดำเนินการที่ดี** และ**ผู้ปฏิบัติงาน**มีความผูกพันต่อสถาบัน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรม และวิธีคิดของ**ผู้ปฏิบัติงาน**

(3) ระบบการจัดการ**ผลการปฏิบัติงาน**สนับสนุนให้มี**ผลการดำเนินการที่ดี**และ**ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน**ได้อย่างไร ระบบการจัดการ**ผลการปฏิบัติงาน**ได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และการให้สิ่งจูงใจต่อ**ผู้ปฏิบัติงาน**อย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของสถาบันส่งเสริมให้เกิด การมุ่งเน้นผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และสถาบัน รวมถึงการบรรลุ**แผนปฏิบัติการ**ของสถาบันอย่างไร

ข. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานและผู้นำของสถาบันเหล่านี้อย่างไรบ้าง

- **สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** และการบรรลุผลสำเร็จของ**แผนปฏิบัติการ**ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน
- การปรับปรุง**ผลการดำเนินการ**และสร้าง**นวัตกรรม**ของสถาบัน
- จริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ความครอบคลุมของโอกาสในการพัฒนา ซึ่งรวมถึง การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน (*)

(2) ระบบ**การเรียนรู้**และการพัฒนาของสถาบัน ได้พิจารณาถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ**ผู้ปฏิบัติงาน**ต่อไปนี้อย่างไร

- ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเองและเรื่องที่กำหนดโดยพี่เลี้ยงและหัวหน้างาน
- การถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ
- การส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินประสิทธิภาพและ**ประสิทธิผล**ของระบบ**การเรียนรู้**และการพัฒนาของสถาบัน

(4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับ**ผู้ปฏิบัติงาน**ทั่วทั้งสถาบันอย่างมี**ประสิทธิผล** สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการสืบทอดที่มีประสิทธิภาพสำหรับตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารงาน และตำแหน่งผู้นำอื่นๆ อย่างไร สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่า**คณาจารย์และบุคลากร**ได้รับการรับรองคุณวุฒิและมี ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่เหมาะสม

ค. การประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน

(1) สถาบันวิธีการประเมิน**ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน**อย่างไร มีวิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและ**ตัววัด**อะไรบ้าง ที่ใช้ในการประเมิน**ความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน** วิธีการและ**ตัววัด**เหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับใช้ในแต่ละ**กลุ่ม**และส่วนของ**ผู้ปฏิบัติงาน** มีการใช้**ตัวบ่งชี้**อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและ**ผลิตภาพ**ของ**ผู้ปฏิบัติงาน**เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความ**ผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน**อย่างไร

(2) สถาบันมีการนำผลการประเมิน**ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน**มาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 อย่างไร เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้าน**การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน**และผลลัพธ์ของสถาบัน

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 5.1 ก.(2) และ 5.1 ก.(3)] โดยที่คนปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อความสำเร็จของสถาบัน เป็นกุญแจสำคัญสู่ความเข้าใจผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อสถาบัน คุณลักษณะเหล่านี้ ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของ **การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี** ในหน้า 123 - 124

หมายเหตุ 4 : ระบบค่าตอบแทน การยกย่องชมเชยการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ [ข้อ 5.1 ก.(3)] หมายรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและโบนัส ที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้นและปัจจัยอื่นๆ ในสถาบันการศึกษาบางแห่ง ระบบค่าตอบแทน อาจถูกกำหนดโดยกฎหมาย ข้อบังคับ หรือข้อตกลงกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเองก็อาจยืดหยุ่นได้เช่นกัน เนื่องจากการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นทีมงาน ระบบการยกย่องชมเชยสำหรับอาสาสมัครที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานของสถาบันควรจะนำมาพิจารณาด้วย (*)

หมายเหตุ 5 : สถาบันอาจมีกรณีเฉพาะที่ต้องนำมาพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้และความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน การตอบหัวข้อ 5.1 ข. ควรอธิบายถึงวิธีการที่สถาบันดำเนินการในกรณีดังกล่าวด้วย

หมายเหตุ 6: การระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง [ข้อ 5.1 ค.(2)] อาจวิเคราะห์จากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานตามที่ รายงานในหัวข้อ 7.4 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่นๆ ของหมวด 7 ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 82 – 84

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

ให้อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหาร**ขีดความสามารถ** และ**อัตรากำลัง** เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้ปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้าน**ขีดความสามารถ**และ**อัตรากำลัง** รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่

(2) สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษา**ผู้ปฏิบัติงาน**ใหม่ไว้ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิธีคิดของชุมชนผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** รวมทั้งชุมชนแรงงานที่สถาบันจ้าง

(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของผู้ปฏิบัติงานเพื่อ

- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จาก**สมรรถนะหลัก**ของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และสถาบัน
- ให้มี**ผลการดำเนินการ**ที่เหนือกว่าความคาดหมาย
- ตอบสนองต่อ**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์**และ**แผนปฏิบัติการ** ให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

(4) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียม**ผู้ปฏิบัติงาน**ให้พร้อมรับต่อความต้องการด้าน**ขีดความสามารถ**และ**อัตรากำลัง**ที่กำลังเปลี่ยนไป สถาบันมีวิธีการอย่างไร

ในการบริหารบุคคล บริหารความต้องการทั้งของ**ผู้ปฏิบัติงาน**และของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของ **ผู้ปฏิบัติงาน** และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

ข. บรรยากาศการทำงาน

(1) สถาบันดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อการปรับปรุงและทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัย **ตัววัด**และ**เป้าประสงค์**ในการปรับปรุงของแต่ละปัจจัยดังกล่าวมีอะไรบ้าง

ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันนั้น ปัจจัยดังกล่าวรวมทั้ง **ตัววัด**และเป้าประสงค์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ อย่างไร

(2) สถาบันสนับสนุน**ผู้ปฏิบัติงาน** โดยกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างไร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของ**ผู้ปฏิบัติงาน**ที่หลากหลาย และเหมาะสมกับความแตกต่างของ**กลุ่ม**และ**ประเภทของผู้ปฏิบัติงาน**อย่างไร

หมายเหตุ :

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

“**อัตรากำลัง**” (ข้อ 5.2 ก.) หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในการปฏิบัติงานให้ลุล่วง และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการที่แตกต่าง

หมายเหตุ 2 : ขีดความสามารถและอัตรากำลังควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่รายงานไว้ในหมวด 2

หมายเหตุ 3 : การเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง [ข้อ 5.2 ก.(4)] อาจรวมถึงการสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาและความเข้าใจในพัฒนาการด้านการรับรู้ อารมณ์ สังคม และจริยธรรมของผู้เรียน อาจมุ่งเน้นการฝึกอบรมและประสบการณ์ในเรื่องกลยุทธ์ในการสอน ทักษะในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และการประเมินผล ตลอดจนถึงการใช้ทฤษฎีการวิจัยการเรียนรู้ การรายงานผลและข้อมูลความก้าวหน้าของผู้เรียน การเตรียมความพร้อมดังกล่าวอาจรวมถึงการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาถึงการจ้างงาน และโอกาสในการได้งานทำของผู้ปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และการช่วยจัดหาแหล่งจ้างงานอื่น ตลอดจนการบริการด้านอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 85

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

ในหมวด***การจัดการกระบวนการ***นี้ เป็นการอธิบายว่าสถาบันมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง**กระบวนการที่สำคัญ** เพื่อนำ**ระบบงาน**ดังกล่าวไป**สร้างคุณค่า**ให้ผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและ**ยั่งยืน** รวมทั้งอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

6.1 การออกแบบระบบงาน : องค์การมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร (35 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ การออกแบบ**ระบบงาน** และ**กระบวนการที่สำคัญ**เพื่อ**สร้างคุณค่า**ให้ผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ทำให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและ**ยั่งยืน** รวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. การออกแบบระบบงาน

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมใน**ระบบงาน**โดยรวม รวมทั้งกำหนดว่า**กระบวนการ**ใดใน**ระบบงาน**โดยรวม เป็นกระบวนการภายในสถาบัน (**กระบวนการทำงานหลัก**ของสถาบัน) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

(2) **ระบบงาน**และ**กระบวนการทำงานหลัก**ของสถาบันมีความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จาก**สมรรถนะหลัก**ของสถาบันอย่างไร

ข. กระบวนการทำงานหลัก

(1) **กระบวนการ**ทำงานหลักของสถาบันมีอะไรบ้าง **กระบวนการ**ดังกล่าวมีผลอย่างไรต่อ

- การสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
- การเรียนรู้และความสำเร็จ**ของผู้เรียน**
- ผลตอบแทนด้านการเงิน
- ความสำเร็จและ**ความยั่งยืน**ของสถาบัน

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดของ**กระบวนการทำงานหลัก** โดยใช้ข้อมูลจากผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผู้ส่งมอบ **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและ**

ไม่เป็นทางการ (*) ข้อกำหนดที่**สำคัญ**ของ**กระบวนการ**ดังกล่าวคืออะไร สถาบันมีการคาดการณ์และเตรียมการอย่างไร สำหรับผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างในด้านขีดความสามารถ อัตราและวิธีการเรียนรู้ ในการออกแบบ**กระบวนการทำงานหลัก**ดังกล่าวได้นำสารสนเทศของ**ประเภท**ผู้เรียนและของผู้เรียนแต่ละคน มาใช้อย่างไร เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมุ่งมั่นต่อ**การเรียนแบบใฝ่รู้**

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่า**ระบบงาน**และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสภาพอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : “**ระบบงาน**” หมายถึง วิธีการที่ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ มีความเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของสถาบัน คู่สัญญา และองค์ประกอบอื่นที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาและจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ระบบงานของสถาบันทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกระบวนการทั้งภายใน ภายนอก และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำให้สถาบันได้รับความสำเร็จในตลาด

หมายเหตุ 2 : “**กระบวนการทำงานหลักของสถาบัน**” [ข้อ 6.1 ข.(1)] หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์การ ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษาตามหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้บริการทางการศึกษาอื่นๆ การสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของสถาบัน และสร้างคุณค่าต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ 3 : ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (ข้อ 6.1 ค.) อาจเกิดจากสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือภาวะฉุกเฉินทั้งในระดับท้องถิ่นหรือในระดับชาติ รวมถึงโรคระบาดที่อาจเกิดขึ้น การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานในหัวข้อ 4.2

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 85 – 88

6.2 <u>**กระบวนการทำงาน : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักขององค์การ (50 คะแนน)**</u>

อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ นำไปปฏิบัติ จัดการและปรับปรุง **กระบวนการทำงานหลัก** เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** รวมทั้งทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและ**ยั่งยืน**

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) สถาบันออกแบบและสร้างนวัตกรรมใน**กระบวนการทำงาน**เพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดหลักอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ขององค์การ และความจำเป็นที่ต้องคล่องตัว มาพิจารณาในการออกแบบ**กระบวนการ**ต่างๆ

สถาบันนำเรื่อง**รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต** การควบคุมต้นทุน ประสิทธิผลอื่นๆ และปัจจัยที่เกี่ยวกับ**ประสิทธิภาพ** มาพิจารณาในการออกแบบ**กระบวนการ**ต่างๆ อย่างไร

ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) สถาบันนำ**กระบวนการทำงาน**ไปปฏิบัติและจัดการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบ และมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของ**กระบวนการ**เหล่านี้ เป็นไปตามข้อกำหนด**ที่สำคัญของกระบวนการ**สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจาก**ผู้ปฏิบัติงาน** ผู้เรียน **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผู้ส่งมอบ **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** มาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว (*) **ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการที่สำคัญ**และ**ตัววัด**ภายในกระบวนการ ที่นำมาใช้ในการควบคุมและปรับปรุง**กระบวนการทำงาน**ของสถาบันคืออะไร

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันความแตกต่างในการนำ**กระบวนการทำงาน**ไปปฏิบัติ ที่อาจนำไปสู่ความแปรปรวนของ**การเรียนรู้**หรือความสำเร็จของผู้เรียน (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมในการตรวจ การทดสอบ และการตรวจสอบ**กระบวนการ**หรือ**ผลการดำเนินการ** (*) สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องหรือการทำงานซ้ำ

ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุง**กระบวนการทำงาน**เพื่อ

- ให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด
- ปรับปรุง**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ**
- ทำให้**กระบวนการ**เหล่านี้ทันต่อความจำเป็นและทิศทางการจัดการศึกษาอยู่เสมอ

สถาบันสร้างแผนการ**ประเมินผล**อย่างไรโดยนำ**การประเมินความก้าวหน้า** และ**การประเมินผลรวมมาใช้อย่างมีประสิทธิผล** สถาบันมีวิธีการอย่างไร ที่จะนำ**ผล**การทบทวน**การดำเนินการ**ของสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.1 ไปใช้ประเมินและปรับปรุงระบบงานอย่างเป็น**ระบบ** สถาบันมีการแลกเปลี่ยนการปรับปรุง**กระบวนการทำงาน**และบทเรียนที่ได้กับหน่วยงานและ**กระบวนการ**อื่นภายในสถาบันอย่างไร เพื่อผลักดันให้เกิด**การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม**ระดับสถาบัน

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : **ตัววัดภายในกระบวนการ** [ข้อ 6.2 ข.(1)] หมายถึง ข้อมูลที่สถาบันรวบรวมและวิเคราะห์ที่จุดสำคัญในกระบวนการทำงานเพื่อดูว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านั้นได้ดีหรือไม่ สถาบันการศึกษาควรทราบว่าตัววัดภายในกระบวนการมีพื้นฐานที่แตกต่างจากการประเมินความก้าวหน้า การประเมินความก้าวหน้าจะให้ข้อมูลผลลัพธ์ของผู้เรียนที่ทำให้สามารถคาดการณ์ผลสัมฤทธิ์เมื่อจบการศึกษาได้ แต่ไม่สามารถให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงกระบวนการในระดับปฏิบัติการ การตัดสินใจดังกล่าวต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยนำเข้าที่วิกฤติ เช่น เวลา อุปกรณ์เครื่องมือหรือพฤติกรรม และผลลัพธ์เช่น คุณภาพ ปริมาณ หรือประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต่อการควบคุมการปฏิบัติงาน

หมายเหตุ 2 : ในการปรับปรุงผลลัพธ์ของกระบวนการ (ข้อ 6.2 ข.) และลดความแปรปรวน สถาบันอาจนำแนวทางเหล่านี้ไปใช้ เช่น วิธี Plan-Do-Study-Act หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ (เช่น มาตรฐาน ISO 9000:2000, Six Sigma, หรือ Lean Enterprise System เป็นต้น) วิธีการเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันตามที่ระบุไว้ใน ข้อ 2 ค. ในโครงร่างองค์การ

หมายเหตุ 3: นอกเหนือจากกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการทำงานที่ทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด อาจจะรวมถึงกระบวนการที่มุ่งเป้าเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่มีประสิทธิภาพในระหว่างระดับการศึกษา (เช่น จากระดับมัธยมเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา) ซึ่งอาจรวมกลไกต่างๆ เช่น การสร้างทีมงานหลายระดับ การเชื่อมโยงและสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับการย้ายสถาบันศึกษา และการรับนักศึกษาใหม่ โดยกระบวนการเหล่านี้ควรจะตั้งเป้าเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของผู้เรียนในหลักสูตร

หมายเหตุ 4: ผลลัพธ์ด้านการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน ควรรายงานในหัวข้อ 7.1 ส่วนผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานอื่นๆ ที่เหลือทั้งหมด ควรรายงานในหัวข้อ 7.5

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 88 - 90

หมวด 7. ผลลัพธ์ (Results) (90 คะแนน)

ในหมวด***ผลลัพธ์*** เป็นการอธิบายว่าองค์การมี**ผลการดำเนินการ**และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ด้าน**การเรียนรู้**ของผู้เรียน ด้าน**การมุ่งเน้นลูกค้า** ด้านงบประมาณการเงินและตลาด ด้านการ**มุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน** ด้าน**ประสิทธิผลของกระบวนการ** และด้านการนำสถาบัน**ระดับผลการดำเนินการ**ควรมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและให้บริการในลักษณะเดียวกัน

7.1 <u>ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนขององค์การเป็นอย่างไร (100 คะแนน)</u>

เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยแสดง**ผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่ม**ผู้เรียนและ**ส่วน**ตลาด (*) รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับ**ผลลัพธ์**ของคู่แข่ง สถาบันการศึกษาอื่นและกลุ่มผู้เรียนที่เทียบเคียงกันได้

จากข้อมูลที่ได้จาก**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ**ที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ**ของ**การเรียนรู้**และการปรับปรุง**การเรียนรู้**ของผู้เรียนเป็นอย่างไร **ผลลัพธ์**ดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับ**ผลการดำเนินการ**ของคู่แข่ง สถาบันการศึกษาที่เทียบเคียงกันได้ กลุ่มผู้เรียน และ**ส่วน**ตลาดอื่นๆ (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินเบื้องต้นของการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงผลการทดสอบที่สัมพันธ์กับข้อกำหนดหรือข้อบังคับในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ นอกจากนั้น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ควรจะต้องมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้ ตามที่ได้ระบุไว้เป็นความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงร่างองค์การ ข้อ 1 ข.(2) ซึ่งได้จากสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ควรเน้นปัจจัยซึ่งส่งผลต่อความนิยมของผู้เรียนและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย ดังที่รวบรวมไว้ในโครงร่างองค์การ ข้อ 1 หมายเหตุ 9 และหัวข้อ 3.1 หมายเหตุ 2

หมายเหตุ 2 : สำหรับสถาบันการศึกษาหลายแห่ง ตัววัดด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายในระดับประเทศ ภูมิภาค หรือท้องถิ่น หรือ ข้อกำหนดให้มีการรายงานต่อผู้ให้เงินทุนหรืองบประมาณในระดับประเทศ ภูมิภาค หรือจากภายนอก ตัววัดเหล่านี้จึงควรมีการระบุและรายงานในการตอบหัวข้อนี้

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 91 – 93

7.2 <u>ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร (70 คะแนน)</u>

ให้สรุป**ผลลัพธ์ที่สำคัญ**ของการมุ่งเน้นผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ของสถาบัน รวมทั้ง **ความพึงพอใจ** ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยจำแนกผลลัพธ์ตาม**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ** และตามประเภทผู้เรียน กลุ่ม**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** และ**ส่วนตลาด** (*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จาก**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ**ที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) ผลลัพธ์ปัจจุบันและ**แนวโน้ม**ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**เป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ของคู่แข่งและองค์การที่จัด**หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ** ที่คล้ายคลึงกัน

(2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและ**แนวโน้ม**ด้านการสร้างความสัมพันธ์และ**ความผูกพัน**ของผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบ**ผลลัพธ์**ในแต่ละช่วงเวลาที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเข้าเรียนในหลักสูตรและใช้บริการ (*)

หมายเหตุ :

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

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 93

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

ให้สรุป**ผลลัพธ์การดำเนินการ**ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน โดยจำแนกตาม**ประเภทของผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หรือ**ส่วนตลาด** (*) รวมทั้งแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จาก**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ**ที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงระดับปัจจุบันและแนวโน้มของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) **ผลการดำเนินการ**ด้านงบประมาณและการเงินของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึง**ตัววัด**ด้านการควบคุมต้นทุน หรือความเข้มแข็งด้านการเงิน (*)

(2) **ผลการดำเนินการ**ด้านการตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตำแหน่ง หรือส่วนแบ่ง ทางการตลาด การขยายตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : คำตอบสำหรับหัวข้อ 7.3 ก.(1) อาจรวมถึงตัววัด อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายด้านการเรียนการสอนและ การบริหารงานโดยทั่วไปต่อหัว หรือเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด รายรับ ค่าใช้จ่าย เงินทุนสำรอง และกองทุน *ระดับ*ค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต จำนวนทุนการศึกษาต่อปี การลดหรือประหยัดค่าใช้จ่าย ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตรคิดเป็นร้อยละของงบประมาณ-งบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ทรัพยากรเพื่อการศึกษาซึ่งผันมาจากด้านอื่นๆ จำนวนทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น งบประมาณการวิจัยคิดเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด ตลอดจนงบประมาณสำหรับบริการสังคม การวัดต้องสัมพันธ์กับตัวชี้วัดด้านงบประมาณและการเงิน ในหัวข้อ 4.1 ก.(1) และแนวทางการบริหารการเงินตามที่อธิบายไว้ในหมวด 2.2

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 94

7.4 **<u>ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานขององค์การมีอะไรบ้าง (70 คะแนน)</u>**

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น**ผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญ** ในเรื่อง**ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน**กับสถาบันและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลายของ**ผู้ปฏิบัติงาน**และแยกตามกลุ่มและ**ประเภทของผู้ปฏิบัติงาน** (*) รวมถึงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (*)

จากข้อมูลที่ได้จาก**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ**ที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. **ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน**

(1) ผลลัพธ์ด้าน**ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน**กับสถาบัน และความพึงพอใจของ**ผู้ปฏิบัติงาน**

(2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนา**ผู้ปฏิบัติงาน** และกลุ่มผู้นำ

(3) ผลลัพธ์ด้าน**อัตรากำลัง**และ**ขีดความสามารถ** รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม

(4) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขอนามัย ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของ**ผู้ปฏิบัติงาน** (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 ผลลัพธ์ของสถาบันควรจะตอบสนองต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคลของสถาบันตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

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

หมายเหตุ 3 : สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร ควรระบุผลลัพธ์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 94 – 95

7.5 **ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (70 คะแนน): ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร**

ให้สรุป**ผลลัพธ์การดำเนินการ**ด้านปฏิบัติการ**ที่สำคัญ**ของสถาบัน ที่เพิ่มโอกาส**การเรียนรู้**ของผู้เรียน และเพิ่ม**ประสิทธิผล**ของสถาบัน รวมทั้งความพร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉิน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามประเภทของหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ ประเภทผู้เรียน และส่วนตลาด และตามประเภทของ**กระบวนการ**และสถานที่ (*) รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้จาก**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ**ที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงระดับปัจจุบันและแนวโน้มของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. **ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ**

(1) **ผลการดำเนินการ**ด้านการปฏิบัติการของ**ระบบงาน** รวมทั้งการเตรียม**ระบบงาน** และสถานที่ทำงานให้พร้อมเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

(2) **ผลการดำเนินการ**ด้าน**กระบวนการทำงานที่สำคัญ** รวมถึง**ผลิตภาพ รอบเวลา** และผลของ**ตัววัด**อื่นที่เหมาะสมด้าน**ประสิทธิผลของกระบวนการ** ประสิทธิภาพ และ**นวัตกรรม**

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 : ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.5 ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการดำเนินการตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การ 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 7.5 ก.(1)] อาจรวมถึง

- ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการ
- ผลลัพธ์และอัตราการสร้างนวัตกรรมของหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา
- ผลของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายใน และการจำแนกภาระงาน
- การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา
- ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินระหว่างการฝึกซ้อม
- ผลของการโยกย้ายสถานที่ทำงานหรือการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมอื่นๆ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 95 – 96

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ : ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง (70 คะแนน)

ให้สรุป**ผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาล** และ**ภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง** รวมทั้งหลักฐาน การบรรลุตามแผนกลยุทธ์ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย **การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ให้แสดง**ผลลัพธ์**โดยจำแนกตามหน่วยงาน (*) ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วย

จากข้อมูลที่ได้จาก**ตัววัดหรือตัวบ่งชี้**ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และ**แผนปฏิบัติการ**ของสถาบัน

(2) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์**ด้านธรรมาภิบาล** และความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (*)

(3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และกฎหมาย

(4) ผลลัพธ์ด้าน**การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** ความเชื่อมั่นของ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ที่มีต่อ**ผู้นำระดับสูง**และ**ธรรมาภิบาล**ของสถาบัน และ**ผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม**

(5) การบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

หมายเหตุ :

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

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

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

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

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

คำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ในหน้า 96 - 97

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

แบบประเมินตนเอง (ตามความสมัครใจ)

(ไม่ต้องใส่ไว้ในรายงานการประเมินตนเอง)

แม้การตรวจประเมินจากผู้ตรวจภายนอกจะเป็นประโยชน์ แต่สถาบันจะรู้จักตัวเองดีกว่าผู้อื่น สถาบันสามารถใช้เกณฑ์นี้ เพื่อระบุจุดแข็งและ***โอกาสในการพัฒนาในการปรับปรุง*** *(OFIs)*สถาบันได้โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ทั้ง 7 ข้อ สถาบันสามารถวิเคราะห์คำตอบและเร่งการพัฒนาตนเองโดยอาศัยแบบประเมินตนเองข้างล่างนี้

การนำแบบประเมินตนเองไปใช้งาน ให้เริ่มโดยการระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา 1 หรือ 2 ข้อ ในแต่ละหมวด สำหรับประเด็นที่สำคัญให้ระบุเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ

หมวด	ความสำคัญ มาก / กลาง /น้อย	**ประเด็นที่สำคัญ**			
		เป้าที่ท้าทายหรือเป้าเพื่อปรับปรุง	แผนปฏิบัติการ	กำหนดเวลาแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
หมวด 1 -----การนำองค์การ					
จุดแข็ง					
1.					
2.					
โอกาสในการพัฒนา					
1.					
2					
หมวด 2 -----การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
จุดแข็ง					
1.					
2.					
โอกาสในการพัฒนา					
1.					
2.					

แนวทางการตอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

แนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้สถาบัน สามารถตอบข้อกำหนดทั้ง 18 ข้อในเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิผลที่สุด ในการตอบควรเขียนให้สั้นและกระชับ โดยตอบคำถามทั้งหมดความยาวไม่เกิน 100 หน้ากระดาษ A 4

แนวทางการตอบเกณฑ์ แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

(1) แนวทางทั่วไปเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งรูปแบบของหัวข้อ

(2) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 (กระบวนการ)

(3) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 (ผลลัพธ์)

เพื่อให้การตอบหัวข้อในเกณฑ์มีประสิทธิผลที่สุด ต้องอ้างอิงถึงแนวทางการให้คะแนนที่ปรากฏ (ในหน้า146 – 149) ซึ่งอธิบายวิธีการที่สถาบันสามารถแสดงผลความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นเมื่อเทียบกับข้อกำหนดในเกณฑ์

แนวทางทั่วไป

1. **อ่านหนังสือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งเล่ม**

เนื้อหาส่วนใหญ่ในหนังสือให้ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์ทั้งหมด รวมทั้งวิธีการประเมินคำตอบด้วยตนเองหรือโดยผู้ตรวจประเมิน ผู้สนใจใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการพัฒนาคุณภาพควรทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับเนื้อหาในส่วนต่อไปนี้

- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (ในหน้า 4 - 46)
- ระบบการให้คะแนน (ในหน้า 141 - 149)
- อภิธานศัพท์ (ในหน้า 114 - 140)
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและข้อ (ในหน้า 64 - 97)

2. **ทบทวนรูปแบบของหัวข้อและทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ**

รูปแบบของหัวข้อ (ดูรูปในหน้า 58) แสดงให้เห็นถึงส่วนต่างๆของหัวข้อ บทบาทของแต่ละหัวข้อ และการจัดวางของแต่ละส่วน สิ่งที่สำคัญยิ่งคือผู้ใช้เกณฑ์ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณา หมายเหตุของแต่ละหัวข้อในข้อกำหนดมีไว้เพื่อช่วยให้เข้าใจประเด็นพิจารณาดีขึ้น รายละเอียดของแต่ละหัวข้อและประเด็นพิจารณาได้อธิบายไว้ในคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ (ในหน้า 64 - 97)

แต่ละหัวข้อแบ่งตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ เป็น “**กระบวนการ**” (หมวด 1 - 6) หรือ ”**ผลลัพธ์**” (หมวด 7) แนวทางการตอบคำถามหัวข้อในหมวด 1 – 6 ในหน้า 59 – 61 และแนวทางการตอบคำถามหัวข้อในหมวด 7 ในหน้า 61 - 63

ข้อกำหนดของหัวข้อจะอยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อในประเด็นพิจารณาจะมีหลายคำถาม ดังนั้นจึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกจากกัน อาจรวมการตอบคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน คำถามต่างๆ จะช่วยชี้แนะให้เข้าใจถึงสารสนเทศที่ต้องตอบอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การอ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านทบทวนหัวข้อตามเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (ในหน้า 141 – 149) นอกจากเสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1 - 6) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับการพัฒนาของแนวทางการดำเนินการ ความครอบคลุมของการนำไปปฏิบัติ ขอบเขตของการเรียนรู้และการบรูณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ในทำนองเดียวกันเพื่อเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แนวทางการให้คะแนนยังเน้นความสำคัญต่อแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง การบูรณาการกับองค์ประกอบสำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน และความเข้มแข็งของการกระบวนการปรับปรุง ฉะนั้น สถาบันจึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ในขณะเตรียมคำตอบของทุกหัวข้อ

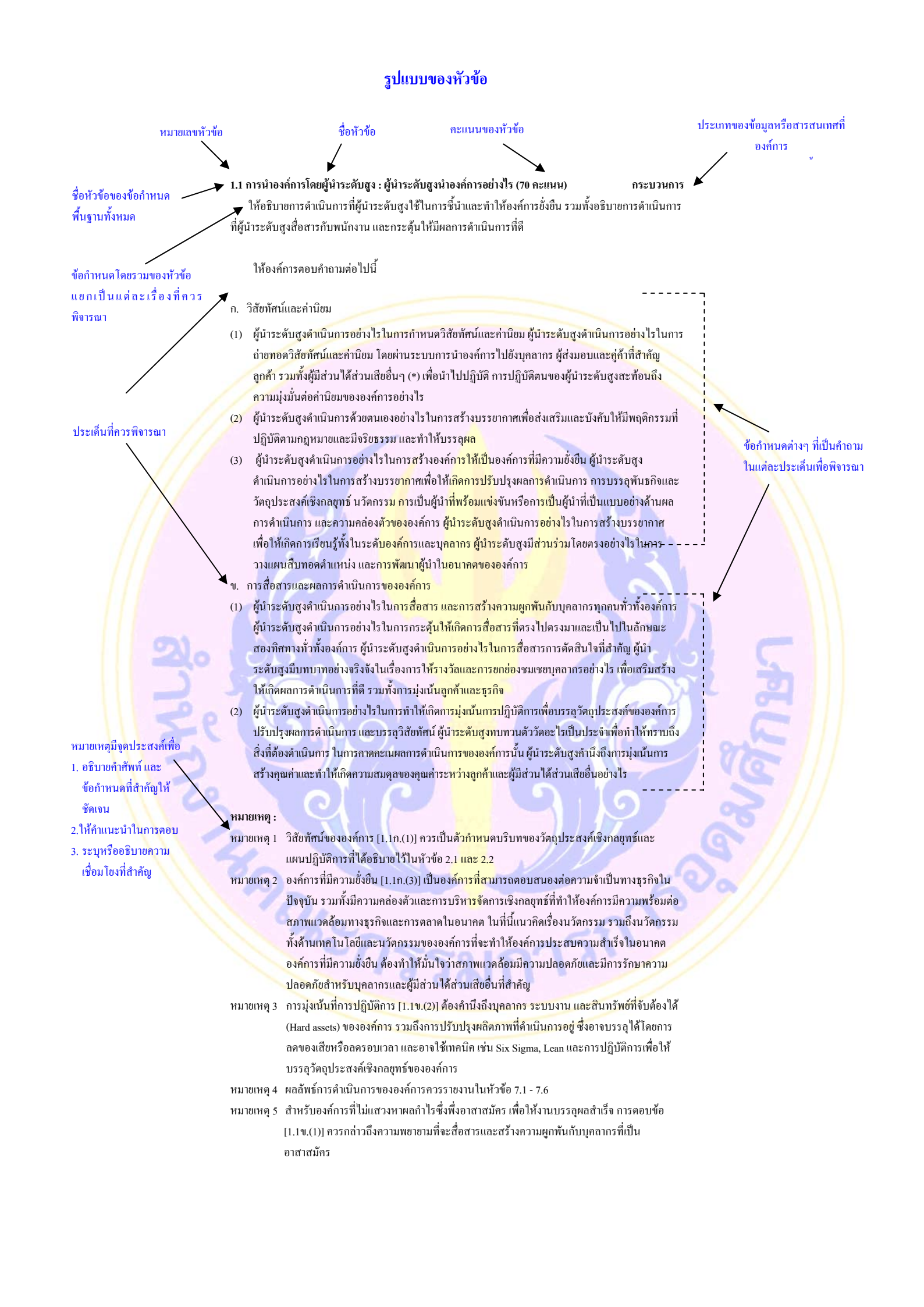
4. ทำความเข้าใจกับความหมายของคำสำคัญ ๆ ที่ใช้ในเกณฑ์

คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในเกณฑ์ อาจมีความหมายไม่ตรงกับคำนิยามทั่วไป หรือความหมายที่ใช้อยู่ในสถาบันของท่าน ศัพท์ที่พิมพ์โดยพิมพ์เป็น*ตัวหนาและเอน* จะมีคำอธิบายขยายความไว้ใน “**อภิธานศัพท์**” ในหน้า 114 – 140 การทำความเข้าใจกับคำสำคัญเหล่านี้จะช่วยให้ท่านสามารถประเมินตนเองและสื่อเรื่องกระบวนการและผลลัพธ์ของสถาบันกับผู้ประเมินหรือผู้อ่านรายงานการประเมินตนเองของท่าน รวมทั้งวางแผนการปรับปรุงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

5. เริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงร่างองค์การ

โครงร่างองค์การเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด โครงร่างองค์การจะช่วยให้ทุกฝ่าย ได้แก่ สถาบันที่ใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินตนเอง ผู้เตรียมรายงานการประเมินตนเอง และผู้ประเมิน ให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อ พันธกิจ และผลการดำเนินการของสถาบัน คำถามเกี่ยวกับโครงร่างองค์การอยู่ในหน้า 7 – 13 โครงร่างองค์การมีรายละเอียดเพิ่มเติมอยู่ในหน้า 64 - 67

รูปแบบของหัวข้อ



1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์การอย่างไร (70 คะแนน) **กระบวนการ**

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้นำและทำให้องค์การยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ให้องค์การตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์การอย่างไร

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและบังคับให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผล

(3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม การเป็นผู้นำที่พร้อมแข่งขันหรือการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านผลการดำเนินการ และความคล่องตัวขององค์การ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การและบุคลากร ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์การ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์การ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์การ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำเพื่อทำให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ ในการคาดคะเนผลการดำเนินการขององค์การนั้น ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1 วิสัยทัศน์ขององค์การ [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 2 องค์การที่มีความยั่งยืน [1.1ก.(3)] เป็นองค์การที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการตลาดในอนาคต ในที่นี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรม รวมถึงนวัตกรรมทั้งด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์การที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคต องค์การที่มีความยั่งยืน ต้องทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

หมายเหตุ 3 การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติการ [1.1ข.(2)] ต้องคำนึงถึงบุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Hard assets) ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงผลิตภาพที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจบรรลุได้โดยการลดของเสียหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิค เช่น Six Sigma, Lean และการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ

หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์การควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.6

หมายเหตุ 5 สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งพึ่งอาสาสมัคร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ การตอบข้อ [1.1ข.(1)] ควรกล่าวถึงความพยายามที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร

แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินการสำคัญ ๆ ของสถาบัน แต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวให้คุณค่าทางด้านการ*วินิจฉัย*องค์การน้อยมาก ตัวอย่างเช่น หากสถาบันมีผลการดำเนินการบางเรื่องที่ไม่ดีหรือมีอัตราการปรับปรุงที่ช้ากว่าของคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่ใช้เทียบเคียงแล้ว สถาบันต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่าเพราะอะไร และควรดำเนินการอย่างไรเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของหัวข้อต่างๆในหมวด 1 - 6 ก็เพื่อวินิจฉัยกระบวนการ*ที่มีความสำคัญที่สุด*กับสถาบัน (ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการดำเนินการมากที่สุด และมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ) เนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบในแต่ละหัวข้อมีผลอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับ ดังนั้น สถาบันจึงควรตอบหัวข้อต่างๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการสำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. **เข้าใจความหมายของคำว่า “อย่างไร”**

หัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 6 ประกอบด้วยคำถามที่ใช้คำว่า “**อย่างไร**” สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนนในหน้า 141 ประกอบ) คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือให้เพียงแค่ตัวอย่างจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม “**สารสนเทศผิวเผิน**” ดังระบุในแนวทางการให้คะแนน

2. **เข้าใจความหมายของคำว่า “อะไร”**

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

ลักษณะที่สองเป็นการถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์หรือตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ของสถาบัน คำถามในลักษณะนี้จะช่วยให้สถาบันสามารถแสดงความสอดคล้องและการบูรณาการของระบบการจัดการผลการดำเนินการของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อสถาบันระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งผลลัพธ์บางเรื่องที่นำเสนอไว้ในหมวด 7 ก็ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

3. **เขียนและทบทวนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกต ดังนี้**

- แสดงให้เห็นว่ามี*แนวทาง*ที่เป็นระบบ

  แนวทางที่เป็นระบบจะสามารถนำไปทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อสนับสนุน

การเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางจะเป็นระบบได้ถ้าสามารถประเมิน ปรับปรุง มีนวัตกรรมและแบ่งปันความรู้ จนนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ขึ้น

- แสดงให้เห็นว่ามี*การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ*

สารสนเทศเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ควรสรุปให้เห็นว่าได้มีการนำแนวทางไปใช้ ในส่วนต่างๆของสถาบัน ซึ่งอาจแสดงให้กระชับขึ้นได้โดยการใช้ตารางด้วย

- แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามี*การเรียนรู้*

กระบวนการควรรวมวงจรการประเมินและปรับปรุง รวมทั้งศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง อย่างก้าวกระโดด ควรมีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่นๆของสถาบัน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระดับสถาบัน

- แสดงให้เห็นว่ามี*การบูรณาการ*

การบูรณาการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความกลมกลืนของกระบวนการ แผนตัววัด 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 ควรอธิบายรายละเอียดของระบบการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำและการเรียนรู้ ไว้ในหัวข้อ 5.1 เมื่อมีการกล่าวถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำและการเรียนรู้ในที่อื่นๆ อีก ในรายงาน ก็ควรอ้างอิงว่าได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อ 5.1 โดยไม่ต้องให้รายละเอียดซ้ำ

5. **ใช้รูปแบบที่กระชับ**

สถาบันควรเขียนรายงานโดยใช้ประโยชน์จากจำนวนหน้ากระดาษที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด อาจใช้ แผนภูมิ ตาราง และสัญลักษณ์นำหัวข้อ เพื่อนำเสนอสารสนเทศได้อย่างกะทัดรัด

แนวทางในการตอบหัวข้อผลลัพธ์

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์อย่างมาก สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่างต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นความมีประสิทธิผลและความสมบูรณ์ของรายงานผลลัพธ์ มีดังนี้

1. **มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน**

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของสถาบัน ที่เน้นไว้ในโครงร่างองค์การ และในหมวด 2 3 5 และ 6

2. **ให้คำนึงถึงความหมายของข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการ จากแนวทางการให้คะแนนเพื่อการรายงานข้อมูลผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล**

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

3. รายงานข้อมูลแนวโน้มในช่วงเวลาตามที่วัดจริง

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

4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟและตาราง

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

5. บูรณาการผลลัพธ์เข้ากับเนื้อหา

ในการเขียนรายงาน ควรแสดงผลลัพธ์และอภิปรายผลลัพธ์ควบคู่กันไป ควรอธิบายหากมีการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มทั้งที่ดีและไม่ดี ใช้หมายเลขของรูปให้ตรงกับที่แสดงไว้ในหมวดนั้นๆ ตัวอย่างเช่น รูปที่ 3 ของหมวด 7.2 ควรเป็นรูปที่ 7.2-3 (ดูตัวอย่างรูปในหน้า 63)

กราฟในหน้า 63 แสดงข้อมูลที่สถาบันอาจรายงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการตอบหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์การมุ่งเน้นลูกค้า หากในโครงร่างองค์การ สถาบันได้ระบุว่าการคงสภาพของผู้เรียน เป็นข้อกำหนดของความสำเร็จที่สำคัญ

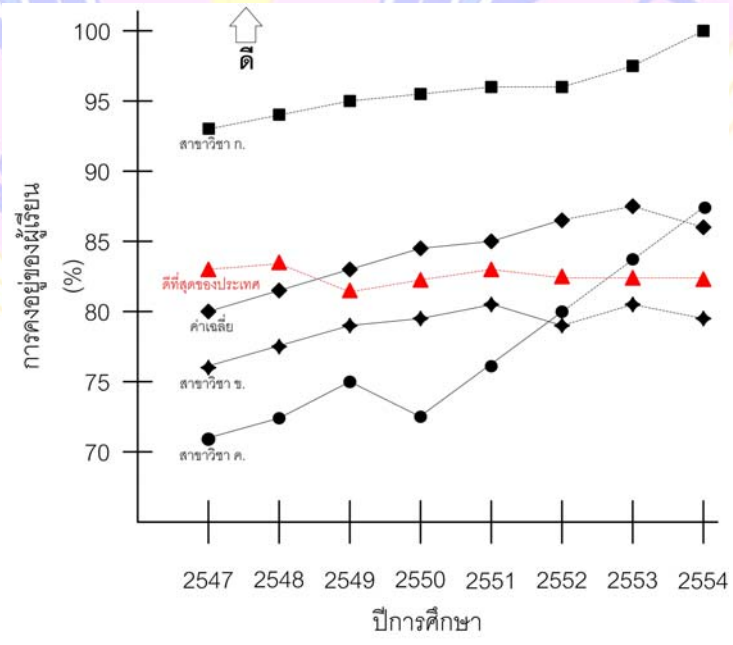
กราฟแสดงจำนวนของคุณลักษณะของการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิผล

- ตัวเลขกำกับรูป จะใช้สำหรับการอ้างอิงกราฟในรายงาน
- ระบุความหมายของทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- เส้นต่างๆ ที่แสดงแนวโน้มให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น การคงสภาพผู้เรียน
- รายงานผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปี
- ลูกศรแสดงทิศทางของแนวโน้มที่ดีขึ้นสำหรับตัววัดนี้
- แสดงการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสมและชัดเจน

- สถาบันการศึกษานี้ ใช้กราฟเพียงรูปเดียวเพื่อแสดงว่าทั้ง 3 สาขาวิชาต่างมีการติดตามอัตราการคงสภาพผู้เรียน
- สถาบันคาดการณ์อัตราการคงสภาพผู้เรียนที่สูงขึ้นในทุกสาขาวิชาระหว่างปีการศึกษา 2553 ควรมีข้อความอธิบายถึงการคาดการณ์ที่ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงอย่างฉับพลันหรือแบบก้าวกระโดดเมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาในสาขาวิชา ค. ตัวอย่างเช่น สถาบันอาจปรับปรุงการสอนเสริมหรือการจัดพี่เลี้ยงในสาขาวิชาให้เข้มแข็งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้อัตราการคงสภาพผู้เรียนสูงขึ้น

เพื่อให้เข้าใจแนวทางการให้คะแนน
อาจอธิบายขยายความกราฟได้ดังนี้(*)

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



คำอธิบายเพิ่มเติมหมวดและหัวข้อ

บทนำ : โครงร่างองค์การ

โครงร่างองค์การ แสดงให้เห็นภาพรวมของสถาบัน ซึ่งบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญระดับองค์การ สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โครงร่างองค์การแสดงเค้าโครงที่ช่วยให้เข้าใจสถาบันได้ดีขึ้น ผู้ตรวจประเมินจะพิจารณาจากโครงร่างองค์การเพื่อให้เข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อสถาบัน นอกจากนี้สถาบันยังสามารถใช้เป็นแนวทางและใช้จัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่จะนำเสนอในหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 - 7

โครงร่างองค์การจะทำให้สถาบันเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมในการแข่งขันและความร่วมมือ ความท้าทายและควมได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อการดำเนินการและการตัดสินใจของสถาบัน ดังนั้นโครงร่างองค์การจึงช่วยให้สถาบันเข้าใจเรื่องต่อไปนี้ได้ดีขึ้น

- บริบทของการดำเนินการของตนเอง
- เรื่องสำคัญที่สถาบันต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ความยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดของสถาบันที่ส่งผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

1. ลักษณะองค์การ: อะไรคือคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้เน้นถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่กำหนดสภาพแวดล้อมของสถาบัน และยังเน้นถึงระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับสถาบันและสำหรับการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1 - 7

ข้อสังเกต

- การใช้ศัพท์ต่างๆ เช่น “จุดประสงค์” “วิสัยทัศน์” “พันธกิจ” “ค่านิยม” และ “สมรรถนะหลัก” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละสถาบัน บางสถาบันอาจไม่ใช้ศัพท์ดังกล่าวบางคำ อย่างไรก็ตาม สถาบันต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงแก่นสารที่สำคัญของสถาบัน ภารกิจหลักที่ทำให้

ต้องมีสถาบันนี้อยู่ และเป้าหมายที่ผู้นำระดับสูงต้องการให้สถาบันก้าวไปถึงในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้จะช่วยให้สถาบันตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคต และนำไปปฏิบัติต่อได้

- หัวใจของความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันคือการกำหนดสมรรถนะหลักที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องดังกล่าว การนำสมรรถนะหลักไปใช้ให้เหมาะสมจะสร้างความแตกต่างในตลาด การรักษาสมรรถนะหลักของสถาบันให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาในสมรรถนะหลักจะทำให้เกิดความยั่งยืน
- สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ทำให้สถาบันจำเป็นต้องกำหนดประเด็นสำคัญที่สถาบันต้องปฏิบัติตาม และส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินการของสถาบัน ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญเพราะนอกจากจะทำให้สามารถตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลแล้ว ยังทำให้สถาบันเห็นว่าได้ดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด ขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนด ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ
- สถาบันการศึกษาชั้นนำจะมีระบบธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี โดยระบุชั้นการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการธรรมาภิบาล หรือคณะกรรมการที่ดูแลกำกับนโยบาย (*) ไว้อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของคณะกรรมการมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างระบบธรรมาภิบาล
- ในกรณีที่ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการที่สำคัญต่อการดำเนินการเพื่อให้สถาบันสามารถรักษาระดับและบรรลุความสำเร็จของผลการดำเนินการโดยรวม ข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่นการจัดบุคลากรที่ผันแปรได้ ขีดความสามารถในการวิจัยและออกแบบ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และบริการตามความต้องการเฉพาะราย

2. ***สภาวะการณ์ขององค์การ: สภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร***

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ เน้นถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่สถาบันดำเนินงานอยู่ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สถาบันต้องเผชิญ และยังเน้นถึงแนวทางที่สถาบันใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

และทำให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์การและนวัตกรรม จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือการทำความเข้าใจความท้าทายที่สำคัญของสถาบัน และระบบการบริหารจัดการเพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อสังเกต

- ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาส ในการปรับปรุงและการเติบโตของสถาบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยทำให้สถาบันสามารถกำหนดโปรแกรมการจัดศึกษา 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 สถาบันกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการ รักษาระดับผลการดำเนินการ และคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้นำด้านหลักสูตร การบริการที่มีเอกลักษณ์ หรืออัตราส่วนของนักศึกษาต่อคณาจารย์ที่เหมาะสม ความท้าทายเหล่านี้อาจจะรวมถึงต้นทุนการดำเนินการ การเพิ่มหรือลดจำนวนผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและสภาพการแข่งขัน การคงสภาพผู้เรียน การนำเสนอโปรแกรมการศึกษา หลักสูตร และการบริการใหม่หรือเพื่อทดแทน หรือนโยบายของรัฐ นอกจากนั้น สถาบันอาจเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวกับการสรรหา ว่าจ้างและรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติตามต้องการไว้
- การไม่ได้เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉีกแนว จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดของ

องค์การ ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างดังกล่าว ได้แก่ คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มา แทนเครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่กำลังมาแทนที่โทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจจากบริการการส่งเอกสารข้ามคืน และจดหมายอิเลคทรอนิกส์ที่มา แทนที่วิธีการติดต่อประเภทอื่นๆ ทั้งหมด ปัจจุบันสถาบันต้องมีการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกวงการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะแรก ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การนำองค์การ (หมวด 1)

หมวดภาวะผู้นำเน้นถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน ยกระดับทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละคน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ และพัฒนาผู้นำในอนาคต ของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันทำเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์การอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินประเด็นสำคัญๆ ของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันและนำค่านิยมดังกล่าวไปปฏิบัติ หัวข้อนี้มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการสรรสร้างให้สถาบันคงไว้ซึ่งผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นโดยมุ่งเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำระดับสูงที่เป็นแกนหลักในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างสรรค์และสร้างสมดุลของค่านิยมสำหรับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และการทำให้สถาบันมุ่งเน้นในการปฏิบัติ ความสำเร็จของสถาบันจึงต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนของสถาบัน ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ในระดับองค์การที่มากยิ่งขึ้น

- ในสถาบันที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน การให้รางวัลและยกย่องชมเชยผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำระดับสูงยกระดับทักษะด้านการนำของตนเอง และเข้าร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การการพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งเข้าร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ที่ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการสอนงานและให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัว หรือการเข้าหลักสูตรการพัฒนาผู้นำสถาบัน

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม: สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ ตรวจประเมินประเด็นสำคัญๆ ในระบบธรรมาภิบาล รวมถึงการปรับปรุงการนำองค์การ วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งทำให้สถาบันบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข้อสังเกต

- ข้อกำหนดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของสถาบัน เน้นว่าสถาบันต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านธรรมาภิบาลที่รับผิดชอบในหน้าที่ รับรู้เข้าใจ มีความโปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบสถาบัน รวมทั้งการประเมินผลโดยการตรวจติดตามผลการดำเนินการของสถาบันและผู้นำระดับสูง
- ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น สถาบันต้องกำหนดตัววัด หรือ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินการของสถาบัน นอกจากนี้สถาบันควรไวต่อความกังวลของสังคม ไม่ว่าประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ สถาบันที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

- สถาบันการศึกษาควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึงต้นทุนและการเข้าถึง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการได้อย่างทันการณ์ และเท่าเทียมกัน รวมทั้งความคิดเห็นของสังคมต่อการบริหารจัดการทรัพยากรสาธารณะของสถาบัน
- หัวข้อนี้กล่าวถึงการใช้กระบวนการที่ช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดเก็บวัสดุอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน และการใช้แหล่งพลังงานสะอาดหรือการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่ (*)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม มีความหมายมากกว่า การทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น สถาบันไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสที่จะมุ่งเน้นและส่งเสริมสภาพที่ดีทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ที่สถาบันอาจช่วยเหลือได้ รวมทั้งมีโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ระดับและขอบเขตของการช่วยเหลือจะขึ้นกับขนาดและความสามารถขององค์การ
- การเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนของสถาบันควรพิจารณาให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่เป็นสมรรถนะหลักของสถาบัน ตัวอย่างเช่น การที่สถาบันร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์การชุมชนอื่นๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียน หรือการที่สถาบัน ผู้นำระดับสูง คณาจารย์ และบุคลากร เสริมสร้างความเข้มแข็ง และ/หรือปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม สมาคมกีฬา และสมาคมวิชาชีพต่างๆ รวมถึงการที่สถาบันให้โอกาสผู้เรียนในการสร้างค่านิยมและทักษะทางด้านสังคมและการเป็นพลเมืองดี

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้มั่นใจว่าเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการเพื่อวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่าการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน ความยั่งยืนของสถาบัน ในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

ในขณะที่หลายสถาบันมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้สถาบันมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มิได้คาดคิด เช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับตลาดซึ่งเคยคาดการณ์ได้และกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการ

มุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของสถาบัน การกำหนดสมรรถนะหลักของสถาบันเป็นเรื่องสำคัญต่อความยั่งยืนของสถาบัน ดังนั้นจึงเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ในขณะที่หลายสถาบันมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้สถาบันมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มิได้คาดคิด เช่น สภาพเศรษฐกิจหรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับตลาดซึ่งเคยคาดการณ์ได้และกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของสถาบัน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศของสถาบัน แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ด้านการศึกษา การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลักดันให้เกิดความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่หรือส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จด้านการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งอาจได้มาจากความต้องการของตลาด รวมทั้งความรับผิดชอบในฐานะเป็นพลเมือง
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการคุมต้นทุน การเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น ความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น นั้น เป็นการลงทุนที่เสริมความเข้มแข็งให้กับสถาบัน
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถาบันจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทาง เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน เพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมสถาบันให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสถาบันและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์การในวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ สมรรถนะหลักของสถาบัน รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและผ่านการเตรียมความพร้อมมาอย่างดีมีจำนวนพอเพียง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการ

ระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น สถานศึกษาที่ป้อนหรือรับผู้เรียนของสถาบัน หรือธุรกิจท้องถิ่นเป็นต้น)

- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและทำให้มีความความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  (1) ระดับสถาบันและผู้นำระดับสูง
  (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน
  (3) ระดับหน่วยงาน สาขาวิชา ชั้นเรียน และบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจะต้องมีฝ่ายวางแผน หรือวงรอบของการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าการปรับปรุงที่ดีขึ้นของสถาบัน ต้องหรือควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและการมีส่วนร่วมจากหลายระดับ ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่หรือนวัตกรรม ข้อกำหนดในหมวดนี้เน้นที่พื้นฐานของการมุ่งเน้นอนาคตสำหรับการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ ส่วนใหญ่การจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงต้นทุนเป็นหลัก อย่างไรก็ตามยังอาจมีความต้องการที่สำคัญอย่างยิ่ง เช่น ความต้องการจำเพาะของผู้เรียนหรือความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งไม่ได้ขึ้นกับต้นทุนเพียงอย่างเดียว

2.1 การจัดทำกลยุทธ์: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลัก ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบเพื่อทำให้ผลการดำเนินการโดยรวมดีขึ้นทั้งของสถาบันและผู้เรียน รวมทั้งความสำเร็จของผู้เรียนในอนาคต

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของสถาบัน โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสมเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองของสถาบันและส่วนตลาดของสถาบัน แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ถี่ถ้วน และเป็นจริงในการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม

- หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมทุกประเภทของสถาบันการศึกษา สภาพตลาด ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผนและแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผนวงรอบการวางแผนที่เฉพาะเจาะจงหรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีการเฉพาะ เพราะแม้แต่สถาบันที่กำลังค้นหาเพื่อสร้างหลักสูตรหรือปรับโครงสร้าง ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธเพื่อเอามาใช้กำหนดและชี้นำในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อทั้งการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการของสถาบัน
- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่สถาบันพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขันในกลุ่มสถาบันที่ให้การศึกษา ซึ่งมักขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีมุมมองของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดที่ตนกำลังแข่งขันอยู่ แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่นำมาใช้ แข่งขันด้วย วิธีการดังกล่าวมีหลายทางเลือกและสถาบันต้องเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและของคู่แข่ง ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน แต่หัวข้อนี้ผลักดันให้สถาบันมีผลการดำเนินการในระดับชั้นนำอย่างยั่งยืน
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตมีความสำคัญมากขึ้น เรื่อยๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้ตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขันของสถาบัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้นๆ และช่วยชี้บ่งโอกาสต่างๆ สถาบันอาจใช้รูปแบบที่หลากหลาย ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีพิจารณาตัดสินอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะหลักในอนาคต รวมทั้งปัจจัยภายนอก(ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดด้านการศึกษา เทคโนโลยีการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงของประชากร) และปัจจัยภายใน (ได้แก่ ขีดความสามารถและความต้องการของคณาจารย์/บุคลากร)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่สถาบันตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากร ตัววัดผลการดำเนินการและความสอดคล้องไปในแนวเดียวกันของแผนพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร การใช้เทคโนโลยีการศึกษา และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและไปในทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องและความคงเส้นคงวาดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมปรับปรุงงานที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- สถาบันอาจใช้การวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทางด้านการเงินมีเพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการภายใต้ข้อผูกพันที่มีอยู่ วิธีการวิเคราะห์ที่ใช้อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน การวิเคราะห์เหล่านี้ควรช่วยให้สถาบันสามารถประเมินความอยู่รอดทางการเงินสำหรับการดำเนินการในปัจจุบัน ความเป็นไปได้และความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงานใหม่ๆ
- แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน
- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่
  - โครงการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงโครงการเพิ่มทักษะในการประเมินผู้เรียน และการเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงการพัฒนาเพื่อเตรียมผู้นำในอนาคต และหลักสูตรการศึกษาฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของผู้ปฏิบัติงานและสถาบัน
  - โครงการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมากขึ้น เช่น การเป็นคู่ความร่วมมือของสภาอาจารย์/สหภาพกับสถาบัน
  - การจัดระบบงานหรือการออกแบบภาระงานใหม่ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มการให้อำนาจใน การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
  - การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความจำเป็นในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในอนาคต
  - โครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์การ
  - การสร้างโอกาสโดยการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และใช้ ทักษะที่เหนือกว่าภาระงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน

- การสร้างความร่วมมือกับชุมชนธุรกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- การริเริ่มการเรียนรู้ทางไกล หรือแนวทางการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีอื่น ๆ
- การริเริ่มโครงการปรับปรุงผลการดำเนินการ

▪ การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีลักษณะพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากนวัตกรรมด้านการจัดการศึกษา การเพิ่มหรือยกเลิกหลักสูตร การริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือนวัตกรรมด้านหลักสูตรหรือการบริการทางการศึกษา หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่นๆ โดยกระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้สถาบันมีความพร้อมยิ่งขึ้นที่จะนำเอาอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของตนมาพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์การเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ท้าทายของสถาบัน กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวินิจฉัยความก้าวหน้าของสถาบัน

การมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3)

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า กล่าวถึง วิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการ การสร้างความสัมพันธ์ และความภักดีต่อสถาบันและหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ หมวดนี้เน้นให้ความผูกพันดังกล่าวเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของผลลัพธ์ด้านวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ กลยุทธ์โดยรวมในด้านการรับฟังการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ แม้จะต้องมีการแปลงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายเรื่องให้เป็นการบริการด้านการศึกษาแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเองก็มีความต้องการที่สถาบันการตอบสนองเช่นกัน ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งที่สถาบันมักจะพบ คือ การสร้างให้เกิดความสมดุลของความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะให้สารสนเทศที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบันที่จะทำความเข้าใจผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ในหลายกรณี เสียงของลูกค้าดังกล่าวจะให้สารสนเทศที่มีความหมายอย่างยิ่ง ไม่เพียงแต่มุมมองของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้นแต่รวมถึงการกระทำและพฤติกรรมด้วย (เช่น การคงสถานะของผู้เรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี) รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมที่อาจส่งผลต่อความยั่งยืนของสถาบันในชุมชนการศึกษา

3.1 ความผูกพันของลูกค้า: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนองตอบต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองกลุ่ม

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการค้นหาและสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มพูนความผูกพันกับสถาบัน

ข้อสังเกต

- ความผูกพันของลูกค้า เป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีจนถึงระดับที่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมอุทิศตนเพื่อสถาบันและหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ การจะได้ความภักดีในระดับดังกล่าวต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องกลยุทธ์ พฤติกรรม และความชอบของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ใช้ได้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งอาจใช้ไม่ได้กับอีกกลุ่มหนึ่ง ดังนั้นสถาบันอาจต้องมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงสำหรับผู้เรียนแต่ละคน กลุ่มผู้เรียนแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มและส่วนตลาดแต่ละส่วน รวมทั้งสำหรับความสัมพันธ์ที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีกับสถาบันในแต่ละช่วงเวลา

3.2 เสียงของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและใช้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่สถาบันใช้ในการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ วิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น และกำหนดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ข้อสังเกต

- การเลือกกลยุทธ์ “เสียงของลูกค้า” ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักที่สำคัญของสถาบัน สถาบันต่างๆ จะ รับฟัง “เสียงของลูกค้า” โดยใช้วิธีการที่หลากหลายมากขึ้นเรื่อยๆ วิธีการที่ใช้กันบ่อยๆ ได้แก่
  - การสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
  - การสร้างความใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
  - การสัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันเสียไปหรือมีแนวโน้มที่จะได้รับเข้ามา ในประเด็นเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการเข้าศึกษาและการสร้างความสัมพันธ์
  - กระบวนการใช้ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เข้าใจประโยชน์จากการบริการหลัก การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่ให้บริการทางการศึกษาในลักษณะเดียวกัน
  - สารสนเทศจากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับ
- หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่สถาบันได้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตร การบริการ และกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ต้นทุน และรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความคาดหวัง ความจงรักภักดี และการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลการเรียนรู้และรับฟังจำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางการศึกษาของสถาบัน
- ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มและประเภทของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด ช่วยให้สถาบันสามารถสร้างหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่
  - สนับสนุนและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับความต้องการแต่ละราย
  - สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
  - สร้างหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ ใหม่
  - ทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะมีความยั่งยืน
- การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงรากเหง้าของปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะนำไปสู่การกำจัดสาเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิผล และนำไปสู่การ

จัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและบริการ สถาบันจะต้องถ่ายทอดผลสำเร็จนี้ ให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผลทั่วทั้งสถาบัน

- ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น แง่มุม ที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจกับของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่จัดบริการการศึกษาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือจัดให้มีทางเลือกด้านบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยสถาบันเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ วัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบนี้คือการพัฒนาสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการส่งมอบการจัดการศึกษา และการบริการผู้เรียนและการบริการสนับสนุน เพื่อสร้างบรรยากาศโดยรวมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน และทำให้เข้าใจปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและความยั่งยืนของสถาบัน

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4)

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งการจัดการความรู้ของสถาบันอย่างมีประสิทธิผล เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของสถาบัน หากอธิบายอย่างง่ายๆ หมวด 4 นี้เป็นศูนย์กลางในการทำให้หลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของสถาบันมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผลดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของสถาบันและทำให้มีความได้เปรียบในตลาดและสภาพแวดล้อมในการให้บริการของตน การพิจารณาหมวดนี้จึงควรครอบคลุมถึงเรื่องดังกล่าวในเชิงกลยุทธ์ด้วย

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการวัด การ วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวนเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการ

ดำเนินการของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการอย่างมีบูรณาการจะต้องมีศูนย์กลางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศโดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านอื่นๆ

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ เพื่อชี้นำการจัดการกระบวนการของสถาบันให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดที่เกิดจากภายในหรือภายนอกสถาบัน

ข้อสังเกต

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความต้องการในการตรวจประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ ความสอดคล้องและบูรณาการดังกล่าวครอบคลุมถึงวิธีการที่ทำให้ตัววัดต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งสถาบันและวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งสถาบัน รวมถึงวิธีการที่ผู้นำใช้ในการวัดผล เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและในระดับกระบวนการ ตามตัววัดสำคัญต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับปรุงและต่อสถาบันโดยรวม
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบันการศึกษา เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  (1) สถาบันจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ และสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
  (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะหลัก การเป็นคู่ความร่วมมือ และการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน
- ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล สถาบันต้อง
  (1) กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
  (2) กำหนดเกณฑ์ในการหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกชุมชนวิชาการและตลาดด้านการศึกษา

(3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ของสถาบัน

- การทบทวนระดับสถาบันในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันเป็นอย่างไรและสถาบันกำลังมุ่งไปสู่อนาคตได้ดีเพียงใด โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ในการชี้นำให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ สมรรถนะหลัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญของสถาบัน ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับสถาบัน คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นวาระปฏิบัติการ (Action agenda) ที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบัน และถ่ายทอดไปยังผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*)
- การวิเคราะห์ที่สถาบันทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
  - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความสำเร็จของผู้เรียน ความพึงพอใจและการคงอยู่ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนแบ่งตลาด
  - แนวโน้มของตัวชี้วัดด้านความผูกพันของลูกค้า(ผู้เรียน) เช่น การขาดเรียน อัตราการลาออก และการใช้การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการการศึกษา
  - ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับการสำเร็จหลักสูตร
  - ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับผลสัมฤทธิ์หลังสำเร็จการศึกษา เช่น เมื่อไปเข้าศึกษาต่อในถาบันการศึกษาอื่นหรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน
  - แนวโน้มของต้นทุนกิจกรรมต่างๆ ในระดับปฏิบัติการของสถาบัน
  - ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก ของผู้เรียน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้
  - ความสัมพันธ์ระหว่างประชากรผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์
  - ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประกาศนียบัตรที่ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรมหรือในสาขาวิชาชีพอื่นๆ
  - การเข้าร่วมและการสำเร็จในวิชาที่ใช้เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

- ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและงบประมาณที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิผล
- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้จากการปรับปรุงด้านความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน
- ประโยชน์ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้รวมถึงการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเลคทรอนิกส์ด้วย
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังกับการคงอยู่ แรงจูงใจ และผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับการใช้งบประมาณในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน กับการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิผล
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดเชิงรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของสถาบันที่เทียบเคียงกันได้
- ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบระบบงาน (เช่น การจัดแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดสรรผู้ปฏิบัติงาน การจัดการทีมงาน และการเข้ามามีส่วนร่วม) และผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงงานปรับปรุงที่อาจเป็นทางเลือก โดยพิจารณาจากต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับหรือผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม
- ผลด้านต้นทุนและการเงินที่เกิดจากการเปิดหลักสูตรและบริการทางการศึกษาใหม่และการเข้าสู่ตลาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านการศึกษาและการปฏิบัติการ และผลกระทบดังกล่าวต่อความยั่งยืนของสถาบัน

- ข้อเท็จจริงและข้อมูลเดี่ยวๆ มักจะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญของสถาบัน ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของสถาบัน ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นมีความสำคัญต่อการตัดสินใจ และการตัดสินใจนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น
- การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงการใช้ทรัพยากร ดังนั้น สถาบันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจเนื่องจากทรัพยากรที่ใช้ในปรับปรุงมีจำกัด และความเชื่อมโยงของเหตุและผลมักจะไม่ชัดเจน

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ของสถาบัน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟแวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์เชิงความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

ข้อสังเกต

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรเนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศมีเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการของสถาบัน ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ของสถาบัน จากอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างสถาบันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสถาบันในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างชั้นเรียน ระหว่างสถาบัน หรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งในการเป็นคู่ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ หน่วยงานบริการสังคมและกับชุมชน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ สถาบันควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว และประกันความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล แม้ว่าจะมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ตาม
- การจัดการความรู้ของสถาบันต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ รวมถึงความรู้ที่ต้องใช้เพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการบริการด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน
- การบริหาร ใช้ ประเมิน และแบ่งปันความรู้ขององค์การซึ่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นเรื่องหนึ่งที่สถาบันต้องเผชิญในปัจจุบัน องค์การชั้นนำได้ประโยชน์จากความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์การ และปรับปรุงผลการดำเนินการ

- สถาบันควรวางแผนอย่างรอบครอบในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของสถาบัน รวมทั้งผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมของสถาบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (หมวด 6.1)

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เน้นวิธีปฏิบัติต่างๆที่สำคัญ ที่นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมทั้งการผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศดังกล่าว และทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จ หมวดนี้ครอบคลุมข้อกำหนดต่างๆในการผูกใจ การพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของสถาบันควรครอบคลุมความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน

เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนี้จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือด้านผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย (หมวด 2)

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการผูกใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุความสำเร็จในระดับองค์การและระดับบุคคล

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบของสถาบันในเรื่องการผูกใจ การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเกื้อหนุนและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานให้สถาบันได้อย่างมีประสิทธิผลและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียนและผลการดำเนินการที่ดีของสถาบัน เพื่อนำสมรรถนะหลักของสถาบันมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้บรรลุแผนปฏิบัติการและความยั่งยืน

ข้อสังเกต

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากการมุ่งเน้นผลสำเร็จของผู้เรียน ความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลและรอบคอบ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านการศึกษา ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้เพื่อมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี
- ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับสถาบันสูง จะทำให้ผลดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีคุณค่า รู้ทิศทางของสถาบัน มีความรับผิดชอบในการทำงาน อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้เนื้อเชื่อใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ในสถาบันการศึกษาหลายแห่ง คณาจารย์ พนักงานและอาสาสมัครต่างๆมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง
- สถาบันควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้สถาบันเข้าใจปัจจัยดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น
- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบการทำงานของคณาจารย์และพนักงาน และเพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิผล การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะในการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัดเจน การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หรือการประเมินผลการสอนของอาจารย์โดยผู้เรียนในชั้นเรียน
- แนวทางในการให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการให้รางวัลแก่ทีมงาน ภาควิชา สาขาวิชา หรือคณะที่มีผลงานดีเด่น ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับตัววัดด้านความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญของสถาบัน
- ความต้องการในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน และระดับการพัฒนาของสถาบันและระดับบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินผล สไตล์การเรียนรู้และวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสอนผู้เรียนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันหรือมีข้อจำกัดด้านการใช้ภาษา สิ่งเหล่านี้อาจจะรวมถึง การเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การแปลผลและการใช้ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีใหม่ การวิเคราะห์กระบวนการ

และการประเมินและเข้าใจถึงการพัฒนาด้านพฤติกรรมและบุคลิกของผู้เรียน รวมถึงการฝึกอบรมอื่นๆที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

- โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอาจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน และอาจทำได้โดยวิธีการเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยคอมพิวเตอร์หรือการเรียนทางไกล การมอบหมายงานเพื่อการพัฒนาพนักงาน การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง
- เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายสถาบันใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวด้านอาชีพและการเรียนรู้ด้วย
- ระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน ควรมีกลไกเพื่อแบ่งปันความรู้ของคณาจารย์ พนักงานและสถาบันเพื่อนำไปสู่การทำงานที่ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงการปรับเปลี่ยน สถาบันแต่ละแห่งควรกำหนดว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ วิธีการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะกับความรู้ที่ฝังลึก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบที่มีต่อแต่ละบุคคล หน่วยงานและผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ
- แม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่แค่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันกับสถาบันและมีผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิผล โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนของผู้บริหาร สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย ภาระงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ความมั่นคงของงาน รวมถึงการเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของสถาบันเพื่อบริการผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นอกจากตัววัดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสำรวจทั้งแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

5.2 สภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Environment): องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิผล

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงานของสถาบัน ความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการตอบสนองความต้องการทั้งหลายเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผล รวมทั้งตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยและสนับสนุนการทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลให้การทำงานบรรลุความสำเร็จ

ข้อสังเกต

- สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ ไม่ว่าขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสเหล่านี้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านอาชีพ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและการช่วยให้มีโอกาสในการถูกจ้างงาน กิจกรรมสันทนาการหรือด้านวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การบริการดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อภาระทางครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ต่างๆ การให้บริการหางานใหม่และผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายระยะเวลาคุ้มครองการรักษาพยาบาลและการใช้บริการต่าง ๆ ของสถาบันได้อย่างต่อเนื่อง
- ทุกสถาบันไม่ว่าขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม สถาบันที่มีศักยภาพสูงจะมีระบบงานที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้วยังต้องทำให้ได้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

ในเกณฑ์นี้ หมวดการจัดการกระบวนการเป็นจุดศูนย์กลางของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน หมวดนี้ พิจารณาถึงวิธีการทำงานของสถาบันโดยเน้นที่ความสำคัญของสมรรถนะหลักของสถาบัน รวมถึงการรักษาและนำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยการออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน การดำเนินการในเชิงป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทั้งหมด ผลการปฏิบัติการ รอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์การ

ความคล่องตัว การลดต้นทุน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานซึ่งผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงของรายรับ และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการและการออกแบบกระบวนการในระดับสถาบัน คำอธิบายง่ายๆ ของ “ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถของสถาบันในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัวยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนหลักสูตรการจัดการศึกษาและการบริการจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการนำเสนอบริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และตลาดของสถาบัน นอกจากนี้ความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างองค์การภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการสร้างความร่วมมือในรูปแบบใหม่ๆ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การจัดหลักสูตร หรือรูปแบบการสอนที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบุคลากรร่วมกัน รวมทั้งการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การลดต้นทุนและรอบเวลามักเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการที่มีความคล่องตัว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

6.1 ระบบงาน : สถาบันออกแบบระบบงานอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบงาน สมรรถนะหลัก และการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของสถาบัน เพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและการปรับปรุงประสิทธิผลการศึกษาของสถาบัน การเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน

ข้อสังเกต

หัวข้อนี้ พิจารณาถึงวิธีการออกแบบระบบงานโดยรวมและการจัดการงานที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อจัด หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และทำให้เกิดความเชื่อมโยงที่สำคัญยิ่งกับสมรรถนะหลัก ซึ่งมักไม่มีคนเห็นคุณค่าว่าเป็นที่มาสำคัญในการทำให้สถาบันมีความยั่งยืน มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นที่ยอมรับนับถือในตลาด

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการ และข้อกำหนดจำเพาะของกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งข้อกำหนดเรื่องความคล่องตัว (ความรวดเร็วและความยืดหยุ่น) นับวันจะมีความจำเป็นมากขึ้นเพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และกระบวนการทางธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรซึ่งผู้บริหารระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตของสถาบัน กระบวนการเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้อาจรวมถึง กระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างองค์การภายนอกให้ดำเนินการแทน การบริหารโครงการ และการตลาด สำหรับสถาบันการศึกษาบางแห่งกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ และการมีส่วนในการกำหนดนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและตัววัดผลการดำเนินการมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง
- กระบวนการที่สำคัญของสถาบันรวมถึงกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน การจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกัน ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนมักไม่ขึ้นกับลักษณะหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษามากนัก แต่ขึ้นกับข้อกำหนดภายในสถาบันมากกว่า จึงต้องมีการบูรณาการและการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงการเงินและการบัญชี การจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และการบริหารทั่วไป
- ในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานนั้น หลายสถาบันต้องมีการพิจารณาถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะได้รับความสนใจมากขึ้นในเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อสถาบันกลับมา

ทบทวนเรื่องสมรรถนะหลักของตน กระบวนการของผู้ส่งมอบควรจะเติมเต็มจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ และในบางกระบวนการ อาจช่วยปรับปรุงระบบงานของสถาบันด้วย การจัดการด้านผู้ส่งมอบ อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกเพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวม และเพิ่มข้อตกลงด้านความร่วมมือกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่พึงประสงค์

- การที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความคาดหวังนั้น มักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานความสามารถของผู้เรียนตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบและการจัดหลักสูตร เพื่อใช้ประเมินความก้าวหน้าหรือชี้นำการตัดสินใจ การเตรียมการสำหรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างนั้นและกลยุทธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันเพื่อการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคในด้านวิธีการและความเร็วช้าในการเรียนรู้
- ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการจัดการศึกษา เช่น ลำดับและความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร และวิชาต่างๆ ที่เปิดสอน ควรพิจารณาถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ด้วย ประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งจากการออกแบบหลักสูตรที่ผ่านมาและจากการจัดการศึกษาทั้งภายในและข้ามชั้นปี/สาขาวิชา/สถาบัน ควรนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการจัดการศึกษาส่งผลให้สามารถลดรอบเวลาการดำเนินการในอนาคต
- เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน สถาบันควรคำนึงถึงทุกแง่มุมโดยรอบทางด้านปฏิบัติการที่จำเป็นในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการวางแผนจึงควรพิจารณากระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมด ทั้งนี้การกำหนดระดับของการบริการในภาวะฉุกเฉินขึ้นกับพันธกิจ ความต้องการและข้อกำหนดของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันจะต้องดำเนินการ การสร้างความต่อเนื่องด้านปฏิบัติการควรสอดรับกับการสร้างความพร้อมในการใช้งานของระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน

6.2 *กระบวนการทำงาน: สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร*

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินการออกแบบ การจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทำให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จและมีความยั่งยืน

ข้อสังเกต

- แนวทางการออกแบบกระบวนการของสถาบันอาจมีความแตกต่างกันอย่างมากขึ้นกับลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรใหม่ หลักสูตรที่ปรับแปลงไป หรือกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย สถาบันควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ โดยปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบครอบคลุมถึง
  - ผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ที่ต้องการ
  - พันธกิจของสถาบัน
  - ส่วนตลาด และ/หรือกลุ่มผู้เรียน
  - อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน
  - ความแตกต่างในวิธีการและความเร็วช้าในการเรียนรู้ - ขีดความสามารถของการวัดผล
  - ขีดความสามารถของกระบวนการ
  - ความเพียงพอหรือขาดแคลนบุคลากรซึ่งมีทักษะที่จำเป็น
  - ความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
  - ขีดความสามารถของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ
  - การบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย
  - ผลการดำเนินการระยะยาว
  - ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และการใช้กลยุทธ์ “สีเขียว”
  - เทคโนโลยี
  - ปริมาณและประสิทธิภาพของการใช้อาคารสถานที่
  - ข้อกำหนดและกฎระเบียบ
  - ระบบเอกสาร

  การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องพิจารณาถึงรอบเวลาและผลิตภาพของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และกระบวนการส่งมอบ ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของหลักสูตรหรือกระบวนการให้บริการ และออกแบบใหม่ (ปรับรื้อกระบวนการ) เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป
- หัวข้อนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการที่ต้องมีการ

วัด การเฝ้าติดตาม หรือการปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้ควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากผลการดำเนินการที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวังไว้ การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้นั้น สถาบันต้องกำหนดระดับ หรือมาตรฐานของตัววัดในกระบวนการ เพื่อชี้นำการตัดสินใจ และหากมีการเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องทำตามมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่นๆ ของสถาบัน ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องพิจารณาถึงความแตกต่างในระหว่างกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินว่ากระบวนการดำเนินไปได้ดีเพียงใด ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำแผนสำรองทั้งแบบทั่วไปและแบบเฉพาะสำหรับความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียน รอบเวลาของกระบวนการหลักในบางสถาบันอาจใช้เวลาเป็นปีหรือนานกว่านั้น ซึ่งทำให้การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานประจำวันและการหาโอกาสในการลดรอบเวลา อาจกลายเป็นความท้าทายเฉพาะของสถาบันนั้น (*)

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ซึ่งมิได้มีความหมายเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทั้งในด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น ผลิตภาพ จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ของสถาบัน แนวทางการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้โดยทั่วไปมีหลายอย่าง ซึ่งรวมถึง
  (1) การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน
  (2) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งสถาบัน เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
  (3) การวิเคราะห์และวิจัยกระบวนการ (เช่น การวิเคราะห์รายละเอียดกระบวนการ การทดลองเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า optimization การพิสูจน์ความผิดพลาด)
  (4) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและการศึกษา
  (5) การจัดระดับเทียบเคียง
  (6) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
  (7) การใช้สารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจจะต้องมีการใช้ข้อมูลด้านการเงิน ในการประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดให้เห็นช่องทางที่เป็นไปได้มากขึ้น รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด (การปรับรื้อระบบ)

ผลลัพธ์ (หมวด 7)

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

หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆและกระบวนการต่างๆ ของสถาบัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของสถาบันโดยรวม หัวข้อ 4.1 กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้ทราบสถานะของสถาบันโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนขององค์การเป็นอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์หลักๆ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของหลักสูตรการศึกษา และกิจกรรมต่างๆสำหรับผู้เรียนทุกกลุ่ม รวมถึงการทำให้เกิดคุณค่าซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจและผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนในประเด็นที่ขึ้นอยู่กับพันธกิจขององค์การและ วิธีการประเมินผลที่ใช้ หัวข้อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินสถาบัน เพราะมุ่งเน้นผลการปรับปรุงที่สถาบันได้ดำเนินการในอดีตจนถึงปัจจุบัน และระดับความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันหรือกลุ่มประชากรผู้เรียนอื่นๆ ที่เทียบเคียงกันได้ ในการนำผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ไปใช้อย่างถูกต้องนั้น จะต้องเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ที่

เพิ่มขึ้นกับผลของสถาบันการศึกษาอื่นที่มีผู้เรียนใหม่ที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน รวมทั้งประเมินความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นของนักเรียนแต่ละคนและของนักเรียนแต่ละกลุ่มด้วย

- ในการที่จะเข้าใจหัวข้อนี้ ต้องพิจารณาถึงประเด็นต่อไปนี้
  (1) การเรียนรู้ของผู้เรียนควรสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์โดยองค์รวมและผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ
  (2) ควรมีการรายงานระดับการเรียนรู้ปัจจุบันและแนวโน้ม และใช้เปรียบเทียบกับสถาบันอื่นๆ ที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน หรือกับประชากรผู้เรียนอื่น และแสดงให้เห็นการปรับปรุงในแต่ละปี
  (3) ต้องจำแนกข้อมูลตามกลุ่มผู้เรียน เพื่อที่จะได้วิเคราะห์แนวโน้มและเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อแสดงถึงความสำเร็จของสถาบันในการทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน
- ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนไม่ควรสะท้อนให้เห็นแต่สิ่งที่ผู้เรียนทราบเท่านั้น แต่ควรสะท้อนสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรการศึกษา สิ่งที่ผู้เรียนสามารถทำได้ และความสามารถของผู้เรียนว่าทำได้ดีเพียงใดด้วย ผลลัพธ์ที่ได้รับควรคำนึงถึงความต้องการภายนอกที่มาจากตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รวมถึงผลการประเมินผลทั้งตามหลักสูตรและตามเกณฑ์ที่เน้นเป้าหมายสำคัญๆ ของการเรียนรู้และความสามารถโดยรวมของผู้เรียน
- แม้ว่าการปรับปรุงเกณฑ์การรับเข้าศึกษาอาจมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนได้มีการศึกษาที่ดีขึ้นก็ตาม สถาบันไม่ควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นในหัวข้อนี้ (หัวข้อ 7.1) หากผลดังกล่าวเกิดจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนเท่านั้น อย่างไรก็ดี แนวโน้มที่ดีขึ้นของคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนควรเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ของความมีประสิทธิผลของสถาบัน (หัวข้อ 7.5) สถาบันควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นที่เกิดจากเหตุผลอื่นนอกเหนือจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนไว้ในหัวข้อนี้ (หัวข้อ 7.1) ซึ่งรวมถึงการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนโดยแสดงแนวโน้มและข้อมูลเปรียบเทียบของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (*)
- การระบุความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและการให้การศึกษา และการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเครื่องมือในการจัดการที่สำคัญยิ่งสำหรับ
  (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ข้อกำหนด ด้านการสอนที่สำคัญ
  (2) การระบุสิ่งที่ทำให้การบริการการศึกษาแตกต่างกัน
  (3) การกำหนดความสัมพันธ์ในแง่เหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของการบริการการศึกษาและปัจจัยต่างๆ กับหลักฐานที่แสดงถึงความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคงอยู่อย่างต่อเนื่องของผู้เรียน การสำเร็จการศึกษา การเรียนจบหลักสูตร และการกล่าวถึงสถาบันในทางที่ดีความสัมพันธ์

ดังกล่าวอาจชี้ให้เห็นความต้องการที่เพิ่งปรากฏหรือกำลังเปลี่ยนแปลง ตลาดที่เปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มว่าหลักสูตรกำลังจะล้าสมัย

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความผูกพันในระยะยาว (*)

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้และการสูญเสียผู้เรียน การกล่าวถึงในทางที่ดี ข้อร้องเรียน การจัดการข้อร้องเรียน ประสิทธิผลของการแก้ไขข้อร้องเรียน คุณค่าในมุมมองของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินของผู้เรียนเกี่ยวกับการเข้าถึง และการได้เรียนในหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ต้องการ การสนับสนุนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ การได้รับรางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องจากองค์การจัดอันดับอิสระ
- หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมากยิ่งกว่าการวัดผลด้านความพึงพอใจเพราะความสัมพันธ์และความผูกใจเป็นตัวบ่งชี้และตัววัดที่ดีกว่าสำหรับความสำเร็จในแวดวงการศึกษาในอนาคตและความยั่งยืนของสถาบัน หากใช้อย่างมีประสิทธิผล ผลลัพธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญยิ่งของประสิทธิผลและการปรับปรุงของสถาบัน วัตถุประสงค์พื้นฐานในหัวข้อนี้มีไว้เพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการประเมินปัจจัยหลักที่มีผลเสริมหรือปิดกั้นการศึกษา นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อ 7.2 โดยรวม ควรใช้เป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถของผู้เรียน โดยตระหนักว่าการปรับปรุงดังกล่าวต้องเน้นถึงหลักสูตร การพัฒนาอาจารย์ และปัจจัยอื่นๆ หัวข้อนี้ไม่ควรตีความว่าเป็นเพียงการเน้นให้สถาบันเป็นที่ชื่นชอบ หรือมุ่งเป้าหมายระยะสั้นอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการศึกษา

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด: ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงินและตลาดมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารจัดการและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรทางด้านการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาด

ข้อสังเกต

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

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลิตภาพสูง มุ่งเน้นการเรียนรู้ สร้างความผูกพัน และมีความเอื้ออาทรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดได้ดีเพียงใด

ข้อสังเกต

- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงตัวชี้วัดด้านความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับหน้างาน วัฒนธรรมองค์การ และการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่รายงานอาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบข่ายการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึง

ประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่การที่ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่กับสถาบันนานขึ้น อันเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มของจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากโครงการพัฒนาผู้นำของสถาบัน

- ผลลัพธ์ของตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอาจรวมถึงจำนวนบุคลากรในทุกหน่วยงาน และการมีใบรับรองวิทยฐานะสำหรับทักษะที่จำเป็น อาจรวมทั้ง การปรับโครงสร้างของสถาบัน หรือการหมุนเวียนงานซึ่งออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือความต้องการของลูกค้า
- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะของสถาบัน ปัจจัยทั่วไปอาจจะรวมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการเปรียบเทียบกับข้อมูลในระดับท้องถิ่นหรือภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะของสถาบัน คือ ตัววัดที่สถาบันใช้ในการตรวจประเมินความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบข่ายการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ขอบข่ายและการบรรลุผลของการกำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกับกิจกรรมและกระบวนการสอนในหลักสูตร (*)

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
  - ตัววัดด้านผลการดำเนินการมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในสถาบัน เช่น รอบเวลาของการพัฒนาและการเปิดหลักสูตรหรือการบริการ
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านธุรการและหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ เช่น การจัดซื้อ การควบคุมต้นทุน และการผันทรัพยากรจากส่วนอื่นมาสู่งานด้านการศึกษา
  - การลดการสอนซ้ำ หรือความจำเป็นในการให้บริการเสริมทางการศึกษาตัวบ่งชี้ด้านการจัดการผู้ส่งมอบ เช่น การลดจำนวนพัสดุคงคลัง การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนการจัดการผู้ส่งมอบ

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ: ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำมีอะไรบ้าง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้พิจารณาผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้นำระดับสูง ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นสถาบันที่มีจริยธรรม และยังคงสถานะทางการเงินที่ดีไว้ โดยสามารถบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข้อสังเกต

- การวัดความคืบหน้าของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่งเนื่องจากองค์การจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม ตัววัดความคืบหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง
- สถาบันต้องลงมือปฏิบัติจริง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมได้มีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบด้านการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบของผู้นำ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

- ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงิน ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงการความตรงไปตรงมาด้านการวัดผล ความปลอดภัยของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับรองวิทยฐานะของคณาจารย์และบุคลากร ความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร หลักสูตร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม
- ควรรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุน และความสำเร็จที่โดดเด่นขององค์การในเรื่องดังกล่าว (*) ผลลัพธ์ควรรวมถึงการที่สถาบันช่วยเหลือให้เกิดความผาสุกในสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
- หากสถาบันเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษหรือภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญาในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา องค์การควรสรุปเหตุการณ์และสถานภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ค่านิยมหลักและแนวคิด

จุดประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์นี้ เป็นพื้นฐานสำคัญของการประเมินตนเองของสถาบันและมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ของสถาบัน
- กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันการศึกษาและสถาบันอื่นๆ
- เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและใช้ในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนและเป็นโอกาสในการเรียนรู้ของสถาบัน

เป้าประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์นี้ ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้สถาบันใช้เป็นแนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ดังนี้

- การจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน
- การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวม
- การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล

ค่านิยมหลักและแนวคิด

เกณฑ์นี้ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่างๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
- การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล
- การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดดังกล่าว เป็นความเชื่อและพฤติกรรมหยั่งลึกที่พบในสถาบันที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศ ค่านิยมหลักและแนวคิดจึง เป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักขององค์การและกระบวนการปฏิบัติงานภายในภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ควรกำหนดทิศทาง และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้ สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง การกำหนดทิศทาง ค่านิยมและความคาดหวังของสถาบันควรมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำของสถาบันต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถและนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการทั้งของสถาบัน และของผู้นำระดับสูง

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

นอกจากบทบาทที่สำคัญภายในสถาบันแล้ว ผู้นำระดับสูงควรมีลู่ทางอื่นในการสร้างความเข้มแข็งในด้านการศึกษาทั่วทั้งสถาบัน ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในสถาบัน อาจต้องสร้างให้เกิดแรงสนับสนุนจากชุมชน และทำให้ผู้นำชุมชน ผู้นำทางธุรกิจ และการบริการชุมชนมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ สถาบันต้องจัดให้มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้สนับสนุนเป้าหมายนี้โดยการมุ่งเน้นการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการอันแท้จริงของผู้เรียน ซึ่งได้มาจากความต้องการของตลาดและสังคม

สถาบันที่เน้นการเรียนรู้ควรต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความต้องการเหล่านี้และแปลงมาเป็นหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจของประเทศและของโลกทำให้เพิ่มความต้องการบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่สรุปว่าการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนี้ สถาบันการศึกษาทุกประเภทจำต้องเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ และการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา นอกจากนี้หลักสูตรที่สอนควรต้องอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้และการสอนที่มีประสิทธิผล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสัมฤทธิผล

การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องเท่าทันต่อความต้องการทั้งที่เกิดขึ้นใหม่และเปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด และต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ความพึงพอใจ และการคงอยู่ของผู้เรียน สถาบันต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของตลาดทางการศึกษา ดังนั้นการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้จำเป็นต้องตระหนักถึงพัฒนาการทางเทคโนโลยี ตลอดจนหลักสูตรและบริการของคู่แข่ง ทั้งยังต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้นั้นนอกจากเป็นการจัดตามหลักสูตร การจัดการศึกษาและการบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วต้องเน้นคุณลักษณะและรูปแบบที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างดังกล่าวอาจเป็นการนำเสนอบริการการศึกษาที่แปลกใหม่ การผสมผสานของหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่นๆ การบริการการศึกษาที่สนองความต้องการเฉพาะราย กลไกการเข้าถึงบริการการศึกษาที่หลากหลาย การตอบสนองที่ฉับไว หรือการสร้างสัมพันธ์พิเศษ

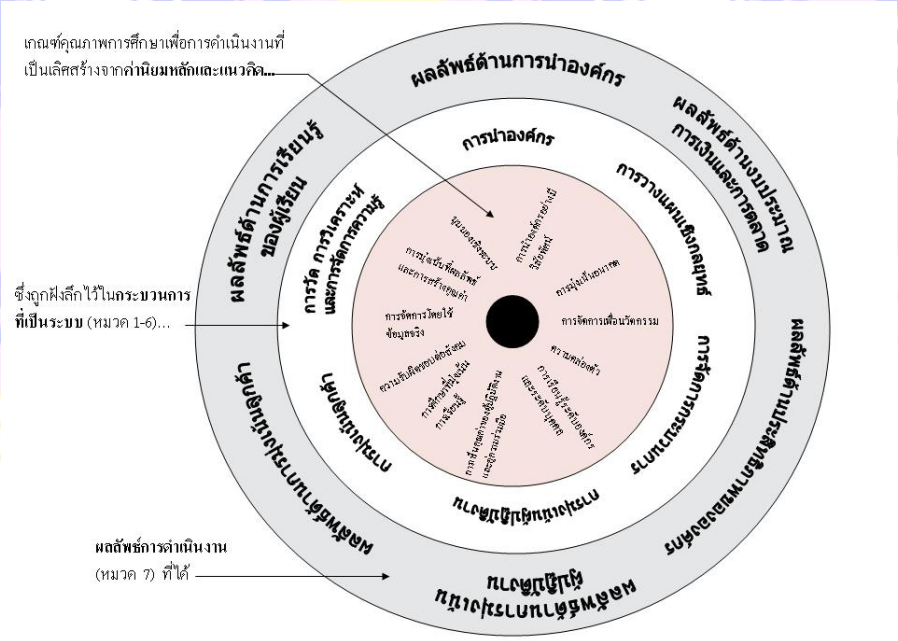
การศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- มีการกำหนดความคาดหวังและมาตรฐานที่สูงสำหรับผู้เรียนทุกคนและรวมไว้ในกระบวนการประเมินผล
- คณาจารย์ต้องรู้ว่าผู้เรียนอาจเรียนรู้ด้วยวิธีและความเร็วที่แตกต่างกัน ความเร็วและรูปแบบการเรียนรู้อาจแตกต่างไปตามกาลเวลาและเนื้อหาวิชา การเรียนรู้อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น การสนับสนุน การแนะแนว และบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งที่เอื้อต่อหรือที่ขัดขวาง

การเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ สถาบันจึงต้องค้นหาทางเลือกอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และต้องพัฒนาสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่จะนำไปใช้ดำเนินการเพื่อให้เกิดผลต่อการเรียนรู้ได้

- มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ ซึ่งทำได้โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ สื่อการสอน และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อดึงความสนใจของผู้เรียน ซึ่งอาจได้จากแหล่งทรัพยากรภายนอก เช่น ธุรกิจ หรือองค์การบริการชุมชนและสังคมต่างๆ
- ใช้การประเมินความก้าวหน้า เพื่อวัดผลการเรียนรู้ตั้งแต่ระยะต้นของกระบวนการ และเพื่อปรับประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะกับความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
- ใช้การประเมินผลรวม เพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียน ว่าได้เรียนรู้หรือสามารถทำอะไรได้เพียงไร โดยเทียบกับมาตรฐานภายนอกและเกณฑ์ปกติที่เกี่ยวข้อง
- ช่วยให้ผู้เรียนและครอบครัวสามารถประเมินผู้เรียนเพื่อติดตามความก้าวหน้า และเพื่อให้เห็นเป้าประสงค์และช่องว่างได้ชัดเจนขึ้น
- เน้นจุดเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ เช่น การย้ายสถาบันการศึกษา หรือเมื่อจบการศึกษาและเริ่มชีวิตการทำงาน

ของกฎค่านิยมหลักและแนวคิด



การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

การที่สถาบันจะมีระดับผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ระดับองค์การต้องประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่นคือ การเรียนรู้ควรเป็น

(1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำจนเป็นกิจวัตร
(2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ บุคคล หน่วยงาน หรือภาควิชา และสถาบัน
(3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
(4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน
(5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร ผลการวิจัยด้านการศึกษาและการเรียนรู้ ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้

(1) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ด้วยหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาใหม่ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุง
(2) สร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษา
(3) สร้างกระบวนการ และรูปแบบธุรกิจ (*) ใหม่ และที่ได้รับการปรับปรุง
(4) ลดความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อน ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
(5) ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนอง และการลดรอบเวลา
(6) เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
(7) ส่งเสริมผลการดำเนินการของสถาบันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน

ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับการมีโอกาสเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ มากขึ้น ความสำเร็จของผู้นำขึ้นกับการเข้าถึงโอกาสดังกล่าวเช่นกัน ในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครเหล่านี้ก็มีความสำคัญ จึงควรพิจารณาการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของอาสาสมัครไปพร้อมๆ กับของคณาจารย์และบุคลากรด้วย สถาบันลงทุนเพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสอื่นๆ เพื่อการเติบโตและพัฒนาที่ต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการหมุนเวียนงาน และ

การเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น การพัฒนาและการฝึกอบรมอาจใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และการเรียนรู้ผ่านเว็ป 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 และมีความรับผิดรับชอบต่อผลการดำเนินการในบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้เนื้อเชื่อใจ และการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนั้น สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นฐานความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือในด้าน ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ

การให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้นับวันจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน สำหรับบุคลากรทั่วไป การพัฒนาอาจรวมถึงการฝึกอบรมในห้องเรียนและการสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่มี สำหรับคณาจารย์การพัฒนาไม่ได้หมายถึงความรู้ด้านวิชาการเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความรู้เรื่องรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน และวิธีการประเมินผลด้วยการมีส่วนร่วมของคณาจารย์อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์การ และร่วมในคณะทำงานพัฒนาและบริหารโครงการและหลักสูตรต่างๆ การมีส่วนร่วมนี้นับวันจะต้องเน้นความสำคัญของผู้เรียนและความร่วมมือในลักษณะสหวิทยาการมากยิ่งขึ้น ผู้นำสถาบันควรมุ่งค้นหาเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้

บุคลากรและคณะทำงาน ยังคงมีกำลังใจในการทำให้ กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่สำคัญเหล่านี้มีความยั่งยืน

ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับคุณค่าของสมาชิกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง

(1) การพิสูจน์ให้เห็นถึงพันธสัญญาของผู้นำที่จะทำให้คณาจารย์และบุคลากรประสบความสำเร็จ

(2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ

(3) ข้อเสนอด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าที่มีในสถาบัน

(4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

(5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

(6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย

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

คู่ความร่วมมือภายนอกอาจเป็นสถาบันการศึกษาอื่น ผู้ส่งมอบ บริษัทห้างร้าน สมาพันธ์ธุรกิจชุมชน และองค์การบริการสังคมต่างๆ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่อาจให้การสนับสนุนอื่นๆ พันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับภายนอกองค์การนับวันจะเป็นคู่ความร่วมมือภายนอกอีกแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการใหม่ นอกจากนี้ การมีคู่ความร่วมมือภายนอกจะช่วยเสริมความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของสถาบันทั้งสองในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอีกด้วย

ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบันจะช่วยพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะยาว ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งการลงทุนและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้น คู่ความร่วมมือควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการ

ในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณีหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่จัดร่วมกันอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

ความคล่องตัว

ความคล่องตัวเป็นตัววัดความมีประสิทธิผลของสถาบันที่นับวันจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น ความคล่องตัวหมายถึง ความฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันหลายแห่งเริ่มตระหนักว่า การใส่ใจและการวัดเวลาที่ใช้ในการตอบสนอง ช่วยปรับโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่

ในปัจจุบันสังคมเรียกร้องให้สถาบันการศึกษามีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม ดังนั้นในบรรยากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่รุนแรง ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีค่าอย่างยิ่งต่อสถาบัน

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

การมุ่งเน้นอนาคต

การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษา การเติบโตอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน ทั้งยังต้องมีความตั้งใจที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม

การวางแผนของสถาบันต้องคาดการณ์ปัจจัยหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษา และรูปแบบการสอน ความพร้อมของทรัพยากร ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสใหม่ๆ ในการสร้างคู่ความร่วมมือ ความต้องการในการจ้างและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร กลุ่มของผู้เรียนและตลาด โมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ (*) ความคาดหวังและความต้องการของชุมชนและสังคม ตลอดจนกลยุทธ์ใหม่ๆ ของสถาบันทางการศึกษาใน

ระดับเดียวกัน ดังนั้นในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากร จึงต้องคำนึงถึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

การลงทุนระยะยาวที่สำคัญเพื่อปรับปรุงองค์การ จึงเป็นการลงทุนเพื่อสร้างและดำรงระบบประเมินสถาบันตามพันธกิจหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงต้องให้ความรู้และอบรมคณาจารย์ในเรื่องวิธีการประเมินสถาบันดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้นำองค์การควรมีความสามารถในการแปลผลการประเมินและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศด้านวิธีการประเมินผล และรูปแบบการเรียนรู้ การมุ่งเน้นอนาคตต้องมีการพัฒนาผู้นำองค์การและบุคลากรของสถาบัน การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและความกังวลของส่วนรวม

การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การให้บริการ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การ รวมถึงโมเดลทางธุรกิจ (*) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่มิติใหม่ของการดำเนินการ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อระบบงาน กระบวนการ และการปฏิบัติการของสถาบันในทุกๆ ด้าน ผู้นำจึงควรชี้นำและบริหารสถาบันเพื่อให้นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ รวมทั้งบูรณาการเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน 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 ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์อาจใช้สนับสนุนจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายของการบริหารความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรหรือการบริการในระดับเดียวกัน หรือเทียบเคียงกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านผู้เรียน การปฏิบัติการ การเงิน และด้านสังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินการของสถาบันจะช่วยทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน ตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้อาจจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการติดตามอาจส่งผลให้เกิดการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวบ่งชี้เหล่านั้น เพื่อให้สอดรับกับเป้าประสงค์ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม/จริยธรรม รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรม/จริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขภาวะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ของส่วนรวม รวมถึงผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติการของสถาบัน นอกจากนั้นสถาบันควรเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดของเสียที่แหล่งเกิด ในการวางแผนควรคำนึงถึงผลกระทบด้านลบ ที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดการอาคารสถานที่ การปฏิบัติงานภายในห้องทดลอง และการเดินทาง ในการวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างฉับพลันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และจัดให้มีสารสนเทศ และการสนับสนุนที่จำเป็นให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความมั่นใจแก่สังคม

สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” สถาบันควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยกรรมการธรรมาภิบาลของสถาบัน

ความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคม เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดของสถาบัน ความต้องการดังกล่าวอาจรวมถึงความต้องการทางการศึกษาในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การอนุรักษ์ทรัพยากร การบริการชุมชน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศด้านคุณภาพ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะองค์การต้นแบบสามารถส่งผลต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการด้านการรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยมาตรการที่เหมาะสม ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้นำองค์การต่อมาตรการต่างๆ ดังกล่าว

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม เมื่อสถาบันสร้างคุณค่าเพื่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่ากับได้ช่วยเหลือสังคม และปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการศึกษาโดยรวม นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างความภักดีต่อสถาบัน เป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลง และอาจขัดแย้งกันได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการทั้งแบบนำและแบบตามอย่างสมดุลเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่งในการ สื่อสารถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในระยะสั้นและระยะยาว ติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

มุมมองเชิงระบบ

เกณฑ์นี้เสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการสถาบันและกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวดต่างๆ ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์นี้ ค่านิยมหลัก และเกณฑ์

การให้คะแนน ประกอบกันเป็นรากฐานและกลไกที่บูรณาการกันทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละสถาบัน

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของสถาบัน โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญทางการศึกษา รวมถึงสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของสถาบันมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการ*มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน*

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นปรากฏในเกณฑ์นี้ ดังแสดงในหน้า 3 มุมมองเชิงระบบรวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ ต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำระดับสูงต้องติดตาม ตอบสนอง และบริหารงาน โดยอาศัยผลลัพธ์ทั้งหลายเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัดและตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก และความรู้ของสถาบันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ นอกจากนี้ยังหมายถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นกับระบบงาน กระบวนการหลัก และการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมและทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

ด้วยเหตุนี้ **มุมมองเชิงระบบ** จึงหมายถึง การจัดการสถาบันและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อบรรลุความสำเร็จ

คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์นี้มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์การที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ดังนี้

ผลการดำเนินการของสถาบัน :

(1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

(2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

(4) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน รวมถึงการวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ

(5) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ รวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของสถาบันมีความสมดุล ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ระหว่างวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์นี้ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตามเกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- สถาบันควรมีโครงสร้างอย่างไร
- สถาบันควรหรือไม่ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านคุณภาพ ด้านวางแผน ด้านจริยธรรม หรือหน้าที่อื่นๆ
- สถาบันต้องมีการบริหารหน่วยงานต่างๆ ในรูปแบบเดียวกัน

ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจแตกต่างกันระหว่างสถาบัน/องค์การ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์นี้ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากเหตุผลดังนี้

(1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ มิใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์การ สถาบันควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ สามารถปรับใช้ได้ และยืดหยุ่นเพื่อให้บรรลุ ตามข้อกำหนด การที่ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจงนี้ มีจุดมุ่งหมาย

เพื่อเสริมสร้างให้มีการปรับปรุงทั้งอย่าง ค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลจากนวัตกรรม

(2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์การ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์การ ระดับการพัฒนาของสถาบัน รวมถึงขีดความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

(3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดร่วมแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

3. เกณฑ์นี้บูรณาการสาระสำคัญทางการศึกษา

เกณฑ์การศึกษา ถูกดัดแปลงเพื่อให้ความสำคัญกับหลักการที่สำคัญทางการศึกษา และความต้องการที่จำเพาะของสถาบันการศึกษา ซึ่งรวมถึง

- เกณฑ์มุ่งเน้นที่การเรียนการสอนเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเป้าหมายสำคัญของสถาบันการศึกษา
- ขณะที่เกณฑ์นี้มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกสถาบันการศึกษา แต่สถาบันบางแห่งอาจมีพันธกิจ บทบาทและหลักสูตรซึ่งมีความแตกต่างกัน (เช่นสถาบันที่สอนด้านการค้า วิศวกรรม หรือสถาบันที่เน้นการสอนและการวิจัย)
- ผู้เรียนคือลูกค้าหลักของสถาบันการศึกษา แต่อาจมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มาก (เช่น ผู้ปกครอง นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ และชุมชน)
- หลักการของความเป็นเลิศ รวมถึงส่วนประกอบ 3 ด้านคือ

(1) กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการกลั่นกรอง และมีการนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี

(2) มีการปรับปรุงตัววัดและดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างต่อเนื่องทุกปี

(3) แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลดำเนินการและการปรับปรุง ผลดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถาบันซึ่งเทียบเคียงกันได้ และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

4. เกณฑ์นี้สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั่วทั้งองค์การ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน จะต้องหยั่งลึกอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและ โครงร่างองค์การ เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์มาจากการกำหนดตัววัดของกระบวนการและกลยุทธ์ของสถาบันที่มีการที่เชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการอย่างละเอียด การตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการ เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าจุดประสงค์ของสถาบันมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้สถาบันมีความคล่องตัว มีนวัตกรรมและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

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) การตรวจประเมินดังกล่าวจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์กว่าการทบทวนผลการดำเนินการโดยทั่วๆ ไป และสามารถปรับใช้ได้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์การหลากหลายประเภท

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

อภิธานศัพท์

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

Action Plans : แผนปฏิบัติการ

คำว่า "**แผนปฏิบัติการ**" หมายถึง แผนการดำเนินการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้ และกำหนดเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้คนทั่วทั้งสถาบันมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล ในเกณฑ์นี้ การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานทั้งหมด ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้น อาจต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะทางแก่คณาจารย์และบุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

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

ดูคำจำกัดความของ "**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** : Strategic Objectives" ในหน้า 135

Active Learning : การเรียนรู้แบบใฝ่รู้

คำว่า "**การเรียนรู้แบบใฝ่รู้**" หมายถึง เทคนิคการสอนแบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดในระดับที่สูงขึ้น เช่น การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมิน ผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ อาจเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากอาจารย์ เช่น ห้องสมุด เว็บไซต์ การสัมภาษณ์ หรือ

กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ ผู้เรียนอาจแสดงความสามารถของตนในการวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมิน โดยการทำโครงการ การนำเสนอผลงาน การทดลอง การสร้างสถานการณ์จำลอง การฝึกงาน การฝึกภาคปฏิบัติ โครงงานที่ให้ศึกษาค้นคว้าโดยอิสระ การสอนภายในกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ หรือการทำรายงาน ผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบใฝ่รู้มักมีการทำงานที่เป็นระบบ มีการค้นคว้าข้อมูล สามารถอภิปรายและอธิบายแนวคิดของตน สังเกตการสาธิตหรือปรากฏการณ์ต่างๆ แก้ไขปัญหา ตลอดจนตั้งคำถามด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบใฝ่รู้ มักรวมถึงการเรียนรู้จากการร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่น โดยทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างจริงจัง เป็นการส่งเสริมการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการทำงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ การเรียนรู้แบบใฝ่รู้อาจต้องอาศัย พหุปัญญา

Alignment : **การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน**

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

ดูคำจำกัดความของ “**การบูรณาการ : Integration**” ในหน้า 125

Analysis : **การวิเคราะห์**

คำว่า “**การวิเคราะห์**” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ภาพรวมในระดับสถาบัน จะช่วยชี้นำการบริหารระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

Anecdotal : **ข้อมูลปลีกย่อย**

คำว่า “**ข้อมูลปลีกย่อย**” หมายถึง สารสนเทศของกระบวนการซึ่งขาดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง ไม่มีตัววัด ไม่มีระบบกลไกในการนำไปปฏิบัติ และไม่มีปัจจัยด้านการประเมิน/การปรับปรุง/การเรียนรู้ สารสนเทศในลักษณะของข้อมูลปลีกย่อย มักอาศัยตัวอย่าง และอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างในการตอบเกณฑ์ เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของบุคลากร การตอบโดยใช้ข้อมูลปลีกย่อยอาจจะอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่างๆ ของสถาบันซึ่งเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่การตอบในเชิงระบบ จะอธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับอาจารย์และบุคลากรทุกคน ถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ

ดูคำจำกัดความของ “**มีความเป็นระบบ : Systematic**” ในหน้า 136

Approach : **แนวทาง หรือ วิธีการ**

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

“**แนวทาง**” เป็นมิติหนึ่งที่ใช้ในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติม ดูเรื่องระบบการให้คะแนน ในหน้า 141 – 145

Basic Requirements : **ข้อกำหนดพื้นฐาน**

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

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานแสดงไว้ที่ “**ชื่อหัวข้อ**” ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 58

Benchmark : **ระดับเทียบเคียง**

คำว่า “**ระดับเทียบเคียง**” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกประชาคมวิชาการ สถาบันทั้งหลายที่ทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลก จากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

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

Capability,Workforce : **ขีดความสามารถ, ผู้ปฏิบัติงาน**

ดูที่คำว่า “**ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน** : Workforce Capability”

Capacity,Workforce : **อัตรากำลัง, ผู้ปฏิบัติงาน**

ดูที่คำว่า “**อัตรากำลัง** : Workforce Capacity ”

Collaborator : **คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ**

คำว่า “**คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ**” หมายถึง องค์การหรือบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกัน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูความจำกัดความของคำว่า “**คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ** : Partners” ในหน้า 129

Core Competencies : **สมรรถนะหลัก**

คำว่า “**สมรรถนะหลัก**” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความ

ได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ

สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์การนี้จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

Customer : ลูกค้า

ในเกณฑ์การศึกษา คำว่า **“ลูกค้า”** หมายถึงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นผู้ใช้หรือมีโอกาสมาเลือกใช้หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ คำว่า **“ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”** จึงมักใช้แทนคำว่าลูกค้าในเกณฑ์นี้ ยกเว้นคำว่า **“เสียงลูกค้า”** ในหัวข้อ 3.2 แนวคิดของ **“เสียงลูกค้า”** เช่น การรวบรวมสารสนเทศจากผู้มาใช้หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของพวกเขาได้ถูกนำมาพิจารณาในการตัดสินใจ มีความสำคัญต่อภาคการศึกษาเช่นเดียวกับภาคธุรกิจอื่นๆ เกณฑ์ฯกล่าวถึงลูกค้าในความหมายกว้างๆ ซึ่งหมายถึงลูกค้าปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนลูกค้าของคู่แข่งและของสถาบันอื่นๆ ที่ให้บริการหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน

ให้ดูนิยามของคำว่า **“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : Stakeholders”** ในหน้า 134 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้อื่นซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ของสถาบัน

Customer Engagement : ความผูกพันของลูกค้า

คำว่า **“ความผูกพันของลูกค้า”** หมายถึง การลงทุนหรือการตัดสินใจเข้าเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถของสถาบันในการสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้พวกเขายังคงมาใช้หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพันนี้รวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าที่เจาะจงเลือกและยังคงศึกษาอยู่ที่สถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบันและหลักสูตรรวมทั้งบริการต่างๆ อย่างแข็งขัน

Cycle Time : **รอบเวลา**

คำว่า “**รอบเวลา**” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ การวัดระยะเวลามีความสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลลัพธ์ด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงศักยภาพในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม “**รอบเวลา**” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการตอบสนองต่อผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อความต้องการเปลี่ยนไป เวลาที่ใช้ในการสร้างหลักสูตร ออกแบบกระบวนการและการปรับปรุงตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ

Deployment : **การนำแนวทางไปปฏิบัติ**

คำว่า “**การนำแนวทางไปปฏิบัติ**” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การนำแนวทางไปปฏิบัติจะประเมินทั้งจากความครอบคลุมและความลึกของการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน

การนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำแนวทางไปปฏิบัติในเรื่อง “**ระบบการให้คะแนน**” ในหน้า 141

Diversity : **ความหลากหลาย**

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

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของชุมชนที่สถาบันว่าจ้างผู้ปฏิบัติงาน ชุมชนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้ง 2 เรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปฏิบัติงาน และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน

Educational Programs, Offerings, and Services : **หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ**

คำว่า “**หลักสูตร และบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้**” หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่ทำให้ผู้เรียนทุ่มเทในการเรียนรู้ หรือที่ส่งเสริมให้เกิดการสืบค้นทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึง รายวิชาหลักสูตรระดับปริญญา การวิจัย การจัดกิจกรรมขยายผล การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และการศึกษาต่างประเทศ การออกแบบหลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติ ในการสอนและกระบวนการเรียนรู้ (ควรเริ่มเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ) เพื่อการวัดผล การสังเกตและการดำเนินการ

คำว่า “**บริการทางการศึกษาอื่น ๆ**” หมายถึง บริการอื่นๆ ที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัครเข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้รวมถึง การให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนเสริมให้ผู้เรียน ห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน ทุนการศึกษา และที่อยู่อาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ อาจรวมถึง การบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ เป็นต้น

Education Delivery : **การจัดการศึกษา**

คำว่า “**การจัดการศึกษา**” หมายถึง การนำแนวทางการจัดการเรียนการสอนไปปฏิบัติ เช่น วิธีการสอน การจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาอาจจะรวมถึง การเรียนแบบใฝ่รู้ การเรียนแบบร่วมมือกัน การศึกษาทางไกล การเรียนโดยศูนย์บริการต่างๆ การสอนเสริมผ่านระบบเครือข่าย การอภิปรายโดยใช้แนวทางที่กำหนดไว้ การสอนผ่านวิดีทัศน์ การสัมมนาแบบทางไกล หรือการให้ผู้เรียนกำหนดระยะเวลาการเรียนด้วยตนเอง

ดูคำจำกัดความของ “**การเรียนแบบใฝ่รู้** : Active Learning” ในหน้า 114 - 115

Effective : **ประสิทธิผล**

คำว่า “**ประสิทธิผล**” เป็นการดูว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมิน

(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

ถึงแม้ว่าบางสถาบันอาจมองว่าหลักการด้านจริยธรรมเป็นกรอบซึ่งทำให้มีการจำกัดพฤติกรรม แต่การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

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 139

Formative Assessment : **การประเมินความก้าวหน้า**

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

Goals : **เป้าประสงค์**

คำว่า “**เป้าประสงค์**” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “**เป้าหมาย**” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน “**เป้าประสงค์ที่ท้าทาย**” หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญ ซึ่งไม่ใช่การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่เป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

Governance : **ธรรมาภิบาล**

คำว่า “**ธรรมาภิบาล**” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในสถาบันการศึกษา รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน เช่น คณะกรรมการการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน ในสถาบันการศึกษาเอกชน อาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น

กฎหมาย กฎกระทรวง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงนโยบายของสถาบันจะระบุถึงสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้

(1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
(2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
(3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

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

High-Performance Work : **การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี**

คำว่า “**การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี**” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของสถาบันและแต่ละบุคคลมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึง คุณภาพ ผลิตภาพ

อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้หลักสูตรและการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เป็นการมุ่งเน้นการใส่ใจ/ทำงานอย่างทุ่มเท มักจะประกอบด้วย

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ
- การกำหนดความรับผิดชอบด้วยตนเองและการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่คณาจารย์ และบุคลากร
- การนำข้อมูลจากคณาจารย์และบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์การอื่น
- ความยืดหยุ่นในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายงาน
- โครงสร้างองค์การแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ไปยังผู้ที่อยู่ใกล้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล 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 คำอธิบายกระบวนการควรรวมถึง รายละเอียดเกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

Indicators : **ตัวบ่งชี้**

ดูที่คำว่า “**ตัววัดและตัวบ่งชี้** : Measures and Indicators”

Innovation : **นวัตกรรม**

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

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

Integration : **การบูรณาการ**

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

ดูคำจำกัดความเพิ่มเติมของ คำว่า “**การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน** : Alignment” ในหน้า 115

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในหน้า 141 – 149 เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

Key : **ที่สำคัญ/หลัก**

คำว่า “**ที่สำคัญ/หลัก**” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยหลักต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุด

ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ บางตัวอย่างที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เช่น ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการหลัก และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบรรลุหรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

Knowledge Assets : **สินทรัพย์ทางความรู้**

คำว่า “**สินทรัพย์ทางความรู้**” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในสถาบัน โดยเป็นความรู้ที่ทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ แนวคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ความรู้ และทักษะด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ

แหล่งที่สั่งสมสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในสถาบันเท่านั้น แต่ยังอยู่ที่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการด้วย

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

Leadership System : **ระบบการนำองค์การ**

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

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบนี้สร้างความภักดีและการทำงานเป็นทีม 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 100 รวมถึงความหมาย "**การเรียนแบบใฝ่รู้**" ในหน้า 114

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 – 6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในหน้า 141 – 149 เรื่อง "**ระบบการให้คะแนน**"

Levels : ระดับ

คำว่า "**ระดับ**" หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์การอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่สำคัญ ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

Measures and Indicators : ตัววัดและตัวบ่งชี้

คำว่า "**ตัววัดและตัวบ่งชี้**" หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการ

ทางการศึกษาอื่นๆ ที่องค์การจัดให้แก่ผู้เรียน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์การ (ผลลัพธ์) ตัววัดและตัวบ่งชี้อาจเป็นแบบง่ายๆ (ได้จากตัววัดเดี่ยว) หรือตัววัดเชิงประกอบ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวบ่งชี้ อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า **"ตัวบ่งชี้"** ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ

(2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย **"ตัวบ่งชี้นำ"** (leading indicator) ผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า (เช่น ความสามารถหรือความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวบ่งชี้นำ ถึงการคงอยู่ของผู้เรียน

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 ภายใต้ข้อกำหนดต่างๆ ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ดังปรากฏในหน้า 58

Overall Requirement : **ข้อกำหนดโดยรวม**

คำว่า **"ข้อกำหนดโดยรวม"** หมายถึง เรื่องต่างๆ ของเกณฑ์นี้ ซึ่งสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องอธิบายเมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับสาระสำคัญในแต่ละหัวข้อนั้น ข้อกำหนดโดยรวมจะแสดงถึงนัยสำคัญที่ปรากฏอยู่ในประเด็นพิจารณาในแต่ละหัวข้อ

ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อจะปรากฏในประโยคนำเรื่อง ซึ่งพิมพ์ด้วย**ตัวหนา** ข้อกำหนดโดยรวมได้แสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ดังปรากฏในหน้า 58

Partners : **คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ**

คำว่า “**คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ**” หมายถึง องค์การ หรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะมีความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือการจัดหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ คู่ความร่วมมืออาจรวมถึง สถาบันการศึกษา ผู้จ้างงานและสถานประกอบการ องค์การที่ให้บริการทางสังคม มูลนิธิ และผู้ปกครอง (*) ซึ่งสถาบันมีความสัมพันธ์ด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิผล เช่น คู่ความร่วมมืออาจรวมถึงโรงเรียนต่างๆ ซึ่งเป็น “ตัวป้อน” ผู้เรียนให้กับสถาบัน ความเป็นคู่ความร่วมมือกับ “องค์การที่ให้บริการทางสังคม” อาจรวมถึงการช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวในช่วงเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิผล

คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของคู่ความร่วมมือ

ดูคำจำกัดความของ “**คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ** : Collaborators” ในหน้า 117

Performance : **ผลการดำเนินการ**

คำว่า “**ผลการดำเนินการ**” หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ หลักสูตร และบริการทางการศึกษา ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ในอดีต และกับองค์การอื่นๆ ได้ ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ

เกณฑ์นี้ กล่าวถึงผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านหลักสูตร การศึกษาและบริการทางการศึกษา

(2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(4) ด้านการปฏิบัติการ

“**ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการทางการศึกษา**” หมายถึง ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ของหลักสูตรและบริการทางการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิผลของหลักสูตรและวิธีการสอน การวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และการได้งานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

“**ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**” หมายถึง ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียน และผลการสำรวจ ผลการดำเนินการในหัวข้อนี้มักแสดงผลเป็นภาพรวมขององค์การ

“**ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด**” หมายถึง ผลการดำเนินการซึ่งสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน การใช้งบประมาณ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและด้านการสอนต่องบประมาณ รายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ เงินทุนสำรอง และกองทุน เงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี การผันทรัพยากรมาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคม

“**ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ**” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านองค์การ ด้านผู้ปฏิบัติงาน ด้านการนำองค์การ และด้านจริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวบ่งชี้ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบด้านการเงิน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับองค์การ/ผู้นำระดับสูง ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

Performance Excellence : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำว่า “**ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ**” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาแบบบูรณาการ ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน

(1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความยั่งยืนของสถาบัน

(2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน

(3) การเรียนรู้ของสถาบันและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์นี้ใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อให้สถาบันทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง สำหรับเป็นแนวทางในการวางแผนต่อไป

Performance Projections : **การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

คำว่า “**การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**” หมายถึง การประมาณการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจดูจากผลการดำเนินการในอดีต หรืออิงผลการดำเนินการของสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้ หรือกับสถาบันคู่แข่งที่ต้องการให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาดการศึกษา หรือเป้าหมายของผลการดำเนินการในอนาคต นอกจากนั้น การคาดการณ์เป็นการบูรณาการ การประมาณการของอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงภายในของสถาบัน รวมทั้งชี้ให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมในเรื่องใด ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการ นอกจากจะใช้เพื่อบรรลุเป้าประสงค์แล้ว อาจเป็นค่าที่ใช้ทำนายระดับผลการดำเนินการในอนาคตที่แสดงให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันเผชิญเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่สำคัญอันหนึ่งของฝ่ายจัดการ

Persistence : **การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง**

คำว่า “**การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง**” หมายถึง การลงทะเบียนเรียนอย่างต่อเนื่องของผู้เรียน (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 ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในการให้บริการด้านการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้รับบริการมีส่วนร่วมโดยตรงกับการให้บริการ คำว่า กระบวนการ จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้น เช่น อาจต้องขยายความว่าต้องทำอะไร ซึ่งรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้ ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ การบริการจะต้อง

ให้ข้อมูลที่ช่วยให้ผู้รับบริการเข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าว กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ

การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า กระบวนการ อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่หมายถึง ความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลา วิธีการต่างๆที่ใช้การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเข้าใจดังกล่าว

ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์นี้จะมีการตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยทั้งสี่ประการที่ใช้ประเมินแต่ละกระบวนการที่สำคัญของสถาบัน ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในหน้า 141 - 149 เรื่อง “**ระบบการให้คะแนน**”

Productivity : **ผลิตภาพ**

คำว่า “**ผลิตภาพ**” หมายถึง วัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ถึงแม้คำว่า **"ผลิตภาพ"** นี้มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น ผู้ปฏิบัติงาน เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน การวัด **"ผลิตภาพโดยรวม"** 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 และชี้นำการกำหนดค่านิยมของสถาบัน โดยปกติจุดประสงค์

มักจะกว้างและใช้ได้นาน สถาบันที่ให้บริการทางการศึกษาที่ต่างกัน อาจจะมีจุดประสงค์ที่คล้ายกันได้ ในขณะเดียวกัน สถาบันที่ให้บริการทางการศึกษาที่คล้ายกัน อาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันได้เช่นกัน

Results : **ผลลัพธ์**

คำว่า “**ผลลัพธ์**” หมายถึง ผลผลิตและผลที่เกิดจากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์เล่มนี้ ในการประเมินผลลัพธ์ จะพิจารณาผลการดำเนินการปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติม เรื่อง ระบบการให้คะแนน ในหน้า 141 – 149

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 เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันให้ความหมายที่ชัดเจนขึ้น จึงขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบันที่จะกำหนดปัจจัยเฉพาะในการแบ่งส่วน/กลุ่มของตนเอง

ความเข้าใจในเรื่อง “**ส่วน/กลุ่ม**” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่างๆ ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด ผู้ปฏิบัติงาน และรวมถึงการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของแต่ละกลุ่มได้ การจำแนกกลุ่มของผู้เรียน อาจสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ เช่น การจัดการศึกษาในห้องเรียนหรือผ่านทางเว็บไซต์ หรือความสนใจด้านวิชาชีพ สไตล์การเรียนรู้ ที่อยู่อาศัย (อยู่หอพักหรือไปกลับ) ความคล่องตัวของผู้เรียน หรือ ความต้องการพิเศษ การจำแนกผู้ปฏิบัติงานอาจแบ่งตาม ภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน

Senior Leaders : **ผู้นำระดับสูง**

คำว่า “**ผู้นำระดับสูง**” หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบหลักในการจัดการองค์การโดยรวม ผู้นำระดับสูงรวมถึง อธิการบดี คณบดี คณะผู้บริหาร และหัวหน้าภาควิชา ในหลายสถาบัน ผู้นำระดับสูง

หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุดของสถาบัน และผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูงสุดของสถาบันนั้น

Stakeholders : **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

คำว่า **"ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย"** หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่างๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ องค์การที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์การที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ แม้ว่าโดยปกติแล้วมักจะถือว่าผู้เรียนเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่ง แต่เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติ เกณฑ์นี้ได้แยกผู้เรียนออกมาเป็นกลุ่มต่างหาก

Strategic Advantages : **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**

คำว่า **"ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์"** หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

(1) สมรรถนะหลัก ที่เกิดจากการพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ/หรือ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการสร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความสามารถจำเพาะของสถาบันได้โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เสริมกันที่มาจากองค์การอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของ **"ความท้าทายเชิงกลยุทธ์"** และ **"วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์"** เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งสถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

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

ให้ดูคำจำกัดความของ “**ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**” และ “**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองต่อความความท้าทาย 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 114 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของแต่ละหัวข้อ

Summative Assessment : **การประเมินผลรวม**

คำว่า “**การประเมินผลรวม**” หมายถึง การวิเคราะห์การเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและศิษย์เก่าในระยะยาว การประเมินผลรวมนี้มักจัดทำอย่างเป็นทางการ และครอบคลุมประเด็นเนื้อหาวิชาต่างๆ อย่างกว้างขวาง การประเมินดังกล่าวอาจเกิดขึ้นตอนจบรายวิชาหรือหลักสูตร และอาจเกิดจากการเปรียบเทียบกับผลของการทดสอบก่อนเข้าเรียน เพื่อดูว่ามีการพัฒนาหรือไม่ และเพื่ออธิบายความเกี่ยวข้องระหว่างการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินผลนี้อาจใช้สำหรับตัดสินระดับคะแนนตอนปลายภาค การจัดชั้นเรียน การเลื่อนชั้น และการออกใบอนุญาตหรือใบรับรอง

Sustainability : **ความยั่งยืน**

คำว่า “**ความยั่งยืน**” หมายถึง ความสามารถโดยรวมของสถาบันที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านการศึกษาในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้สถาบันสามารถเตรียมตัวให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา การดำเนินการและตลาดในอนาคต สถาบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งที่เป็นปัจจัยเฉพาะของสถาบันและของภาคส่วนการศึกษา

ประเด็นที่ควรพิจารณาอาจครอบคลุมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่มี เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์และอาคารสถานที่ นอกจากจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การตลาดและการดำเนินการแล้ว ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมพร้อมต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้

ในเกณฑ์นี้ผลกระทบของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ ของสถาบันที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้เกิดสภาวะที่ดีของระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมนี้ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบโดยรวมต่อสังคมของสถาบัน การที่สถาบันจะพิจารณาเรื่องดังกล่าวหรือไม่และอย่างไร อาจจะมีผลต่อความยั่งยืนของสถาบัน

Systematic : **มีความเป็นระบบ**

คำว่า “**มีความเป็นระบบ**” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบหากมีการประเมิน การปรับปรุงและการแบ่งปันจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำนี้ สามารถอ่านเพิ่มเติมในแนวทางการให้คะแนน ในหน้า 146

Trends : **แนวโน้ม**

คำว่า “**แนวโน้ม**” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป

โดยทั่วไป การแสดงบอกแนวโน้มได้จะต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (มิใช่การคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลมากขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นขึ้น ทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่า อาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่กำหนดไว้ในเกณฑ์นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินการด้านกระบวนการออกแบบและการจัดการศึกษา รวมทั้งบริการที่ให้แก่ผู้เรียน นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงาน เช่น รอบเวลากระบวนการสนับสนุน ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และผลการดำเนินการด้านความปลอดภัย

Value : **คุณค่า**

คำว่า “**คุณค่า**” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของหลักสูตร บริการ กระบวนการ สินทรัพย์หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

สถาบันมักจะพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าของบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาต่างๆ สำหรับผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่า ที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างกลุ่มกันให้ความสำคัญ เพื่อเสนอคุณค่าให้แต่ละกลุ่ม การกระทำดังนี้ จำเป็นต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น ธุรกิจ ผู้ปฏิบัติงาน และชุมชน

Values : **ค่านิยม**

คำว่า “**ค่านิยม**” หมายถึง หลักการชี้นำและพฤติกรรมที่สื่อถึงความคาดหวังที่สถาบันและบุคลากรควรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือความคาดหมายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม 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 ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจสานความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

Work Processes : **กระบวนการทำงาน**

คำว่า “**กระบวนการทำงาน**” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์การซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและการส่งมอบหลักสูตร การสนับสนุนผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดระบบและกระบวนการสนับสนุนต่างๆ “กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของสถาบันและสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะเกี่ยวข้องกับ

- สมรรถนะหลัก
- ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน
- ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน

Work Systems : **ระบบงาน**

คำว่า **"ระบบงาน"** หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ระบบงานต้องเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับเหมา คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นในการสร้างและจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษาอื่นๆ และกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในและภายนอก และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในชุมชนวิชาการ

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการระบุและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินว่าสิ่งใดที่สถาบันไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดของสถาบัน

Workforce : **ผู้ปฏิบัติงาน**

คำว่า **"ผู้ปฏิบัติงาน"** หมายถึง บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานผ่านระบบสื่อสารทางไกล ผู้รับเหมาที่ว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร (*) **ผู้ปฏิบัติงาน** ยังรวมถึง ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ

Workforce Capability : **ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน**

คำว่า **"ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน"** หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

ขีดความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและคงความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษา และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งทันต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

Workforce Capacity : **อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน**

คำว่า “**อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน**” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการบรรลุผลสำเร็จและสามารถจัดหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สำเร็จ

Workforce Engagement : **ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน**

คำว่า “**ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน**” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จของงาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ องค์การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกผูกพันกับสถาบัน เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมงานและที่ทำงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อสถาบันนั้น จะได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจกัน สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี มีอำนาจในการตัดสินใจ และการมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันนั้น ครอบคลุมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตต่อครอบครัวของบุคลากร

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

(1) กระบวนการ

(2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

กระบวนการ

"**กระบวนการ**" หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ 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 และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิผลของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

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

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนด ของหัวข้อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

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

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม

- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

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

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ 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 ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและในหัวข้อในหมวด 1 – 6
- ผลลัพธ์ของสถาบันรวมถึงตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลการดำเนินการในอนาคตได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน ในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของสารสนเทศและข้อมูลที่สถาบันต้องนำเสนอตามมิติการประเมินทั้ง 2 ดังกล่าวข้างต้น

หัวข้อการประเมินแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กระบวนการ
2. ผลลัพธ์

ในหัวข้อหมวด 1 – 6 นั้น "A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ” มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเน้นว่าในการอธิบายถึงแนวทางทุกครั้ง ควรชี้ให้เห็นถึงการนำแนวทางนั้นๆ ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติด้วย และต้องตรงกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อนั้นๆ และความต้องการของสถาบัน เมื่อกระบวนการมีการพัฒนามากขึ้น ควรอธิบายให้เห็นว่าวงรอบการเรียนรู้ (รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม) และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัยทั้ง 4 ซึ่งได้แก่ - แนวทาง -การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ - การเรียนรู้ - การบูรณาการ (ADLI) จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม รายงานป้อนกลับที่ส่งให้แก่ผู้สมัครขอรับการประเมินจะสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือทุกปัจจัยก็ได้

หัวข้อในหมวด 7 กำหนดให้ต้องแสดงผลของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์การ ในรูปแบบของ “ระดับ” “แนวโน้ม” และ“ข้อมูลเปรียบเทียบ” รวมทั้ง “การบูรณาการ” ของผลลัพธ์กับข้อกำหนดหลักๆ ของสถาบัน นอกจากนี้ยังให้นำเสนอข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับจากการนำแนวทางปฏิบัติไปใช้ และการเรียนรู้ของสถาบัน นั่นคือหากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำมาแบ่งปันและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้วผลลัพธ์ที่ได้ก็

ควรจะดีขึ้นด้วย ดังนั้นคะแนนของแต่ละหัวข้อในหมวด 7 จะเป็นตัวเลขเชิงรวมโดยพิจารณาองค์ประกอบในปัจจัยทั้ง 4 (LeTCI) ของผลการดำเนินการทั้งหมด

"ความสำคัญ" อีกหนึ่งประเด็นที่ควรพิจารณา

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้น เป็นหัวใจสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ "**ความสำคัญ**" ของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้แสดงไว้ในรายงานการประเมินตนเองต่อปัจจัยที่สำคัญต่อสถาบัน สถาบันควรระบุเรื่องที่สถาบันเห็นว่าสำคัญที่สุดไว้ในโครงร่างองค์การและหัวข้อต่างๆ เช่น 2.1, 2.2, 3.1, 5.1 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 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 โดยไม่เป็นการแจงนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย 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 หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง

และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุม และมีการบูรณาการกับความต้องการของสถาบันหรือพันธกิจของสถาบันมากขึ้น

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	A ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย L ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10%, 15%, 20% หรือ 25%	A แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น L แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้นๆ I มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น L แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
50%, 55%, 60% หรือ 65%	A แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับสถาบันซึ่งรวมถึงนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ I แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

70%, 75%, 80% หรือ 85%	A แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ L มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับสถาบันซึ่งรวมถึงนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์ และการเรียนรู้ระดับองค์การ I แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
90%, 95% หรือ 100%	A แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ D มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน L มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับสถาบันผ่านนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์การในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจน ของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน I แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

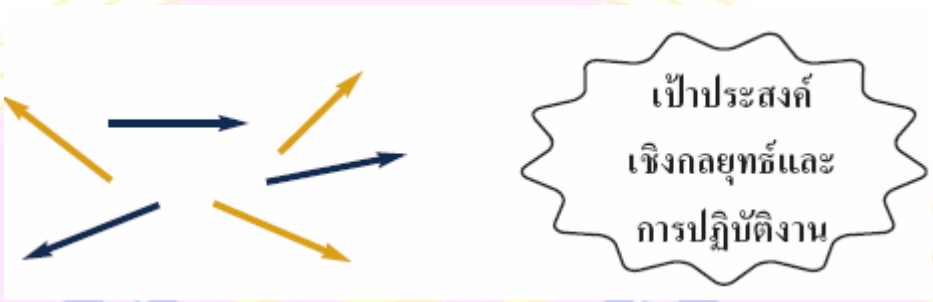
คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	Le ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ C ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%, 15%, 20% หรือ 25%	Le มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่อง และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
30%, 35%, 40% หรือ 45%	Le มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ T มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
50%, 55%, 60% หรือ 65%	Le มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ T แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ

70%, 75%, 80% หรือ 85%	Le มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ C มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตในบางเรื่องด้วย
90%, 95% หรือ 100%	Le มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน C แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง I มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งภาพรวมการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการไปสู่ความสมบูรณ์อย่างเต็มที่

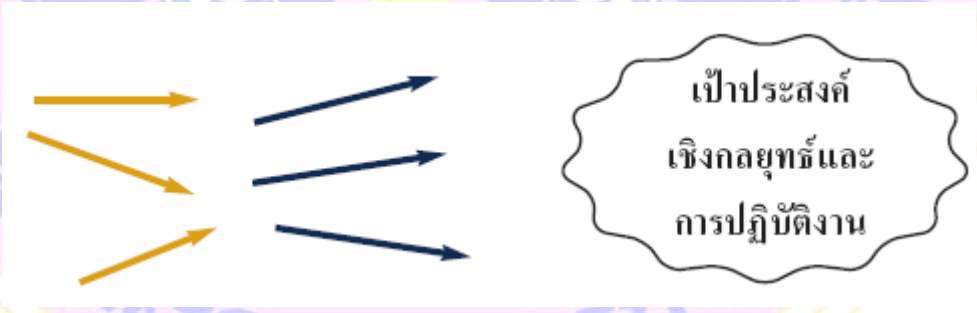
สิ่งที่ช่วยในการประเมินและให้คะแนนในหมวด 1- 6

(1) **ตั้งรับปัญหา (0-25%)**



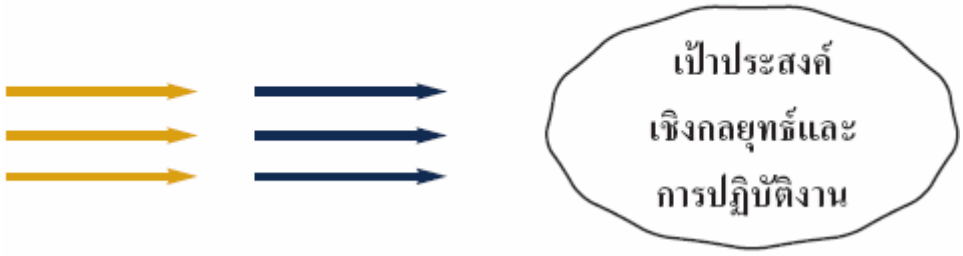
การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) **แนวทางเริ่มเป็นระบบ**



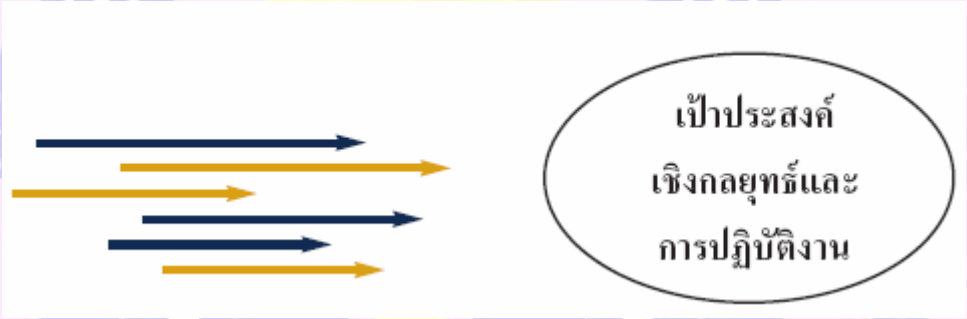
สถาบันเพิ่งเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) **แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน**



การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

(4) **แนวทางที่มีการบูรณาการ**



การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ การมีนวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ

รายนามคณะอนุกรรมการทำงานพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประธานอนุกรรมการทำงาน

รองศาสตราจารย์ปรียานุช แย้มวงษ์

อนุกรรมการทำงาน

ศาสตราจารย์บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น

ศาสตราจารย์สงวนสิน รัตนเลิศ

รองศาสตราจารย์รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

นางบุญดี บุญญากิจ

นางสาวพรทิพย์ กาญจนิยต

อนุกรรมการและเลขานุการ

นางอรสา ภาววิมล

ผู้ช่วยเลขานุการ

นางสมสมร วงศ์รจิต

นายเมธัส บรรเทิงสุข

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

รายนามคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

อนุกรรมการที่ปรึกษา

นางสาวจิรณี ตันติรัตนวงศ์

ประธานอนุกรรมการ

ศาสตราจารย์เกียรติคุณอาวุธ ศรีศุกรี

อนุกรรมการ

ศาสตราจารย์อดุลย์ วิริยเวชกุล

รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ

รองศาสตราจารย์ชูเวช ชาญสง่าเวช

รองศาสตราจารย์ปรียานุช แย้มวงษ์

รองศาสตราจารย์พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

รองศาสตราจารย์รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

รองศาสตราจารย์สิงหา เจียมศิริ

รองศาสตราจารย์สุจริต คูณธนกุลวงศ์

นางบุญดี บุญญากิจ

นางสาวสุชาดา รัตนวาณิชย์พันธ์

นางวราภรณ์ สีหนาท

อนุกรรมการและเลขานุการ

นางอรสา ภาววิมล

ผู้ช่วยเลขานุการ

นางสมสมร วงศ์รจิต

นายเมธัส บรรเทิงสุข