บทบาทผู้บริหารกับการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

โดย
รศ. รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

วันที่ 21 มิถุนายน 2553

ณ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

หัวข้อวันนี้

- ความเป็นเลิศของการศึกษา
- วัตถุประสงค์
- แนวคิดของ เกณฑ์ฯเพื่อความเป็นเลิศ
- บทบาทผู้บริหารกับการนำไปใช้
- ถาม-ตอบ

ความฝันของผู้บริหารสถาบันการศึกษา

Worldclass University

Rank 2009	University	Country
1	HARVARD University	United States
2	University of CAMBRIDGE	United Kingdom
3	YALE University	United States
4	UCL (University College London)	United Kingdom
5=	IMPERIAL College London	United Kingdom
5=	University of OXFORD	United Kingdom
7	University of CHICAGO	United States
8	PRINCETON University	United States
9	Massachusetts Institute of Technology	United States
10	California Institute of Technology	United States

Source: QS Quacquarelli Symonds (www.topuniversities.com)

Top 200Asian University Rankings

Rank 2010	School Name	Country
1	University of Hong Kong	Hong Kong
2	The Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong
3	National University of Singapore (NUS)	Singapore
4	The Chinese University of Hong Kong	Hong Kong
5	The University of Tokyo	Japan
6	Seoul National University	Korea, South
7	Osaka University	Japan
8	Kyoto University	Japan
9	Tohoku University	Japan
10	Nagoya University	Japan
11	Tokyo Institute of Technology	Japan
12	Peking University	China
28	Mahidol University	Thailand

Some statistics

- Average age of a top 100 university, 201
- Average age of Asian institutions in the top 100, 92
- Average number of faculty in a top 100 university, 2386
- Average number of students in a top 100 university, 22,547

จาก การนำเสนอของ ผศ.ดร. รัฐชาติ มงคลนาวิน

Principles of appropriate ranking instruments

- compare similar institutions
- focus on program rather than on entire institution
- rank by indicator rather than wholesale
- outcomes/outputs/results rather than inputs
- better if used for self-improvement purposes
- make results publicly available

Jamil Salmi The World Bank IREG-3 Shanghai, 29-30 October 2007
"Recent developments in rankings: implications for developing countries?"

มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

- เก่าแก่ อยู่มานาน
- มีทรัพากรสูง มีงบจากแหล่งเงินหลากหลาย
- เน้นสาขาวิชาที่เก่ง
- มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม
- เรียนรู้พัฒนาเพื่อยกระดับ

Great universities have three major roles:

(1) excellence in education of their students;
(2) research, development and dissemination of knowledge; and
(3) activities contributing to the cultural, scientific, and civic life of society.

H. M. Levin, D.W. Jeong, and D. Ou

ทั้งหมดนี้ขึ้นกับ.....

1. นิยามของคำว่า “คุณภาพ” ของมหาวิทยาลัย
2. การบริหารจัดการ
3. มีการเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยใกล้เคียงที่เก่งกว่า
4. มีระบบการประเมินตนเองที่เชื่อถือได้

นิยามคุณภาพการศึกษา

นิยามของคุณภาพในมุมมองต่าง ๆ

- **คุณภาพ คือ “ของเสียเป็นศูนย์”**
- **คุณภาพ คือ “ความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และการใช้งาน”**
- **คุณภาพ คือ “การปฏิรูป”**
- **คุณภาพ คือ “เกณฑ์ขั้นพื้นฐาน”**
- **คุณภาพ คือ “ความคุ้มค่า”**
- **คุณภาพ คือ “การยกระดับและการปรับปรุง”**
- **คุณภาพ คือ “ความเป็นเลิศ”**

ความซับซ้อนของคุณภาพในระดับอุดมศึกษา

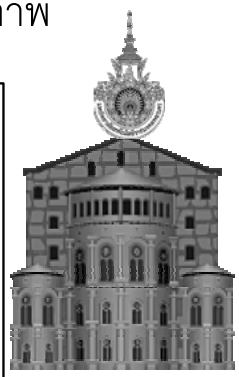
- **พันธะกิจของมหาวิทยาลัยมีสี่ด้าน**
- **แต่ละสถาบันมีบริบทและวัฒนธรรมที่แตกต่าง**
- **การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้เรียน**
- **การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ**
- **ความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
- **การเรียกร้องจากชุมชนและสังคม**
- **สภาพแวดล้อมการแข่งขันในระดับชาติและระดับนานาชาติ**

ระบบการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย

1. การประเมินหลักสูตร
2. การประเมินคุณภาพภายใน
3. การประเมินประสิทธิผลของระบบ

การประกันคุณภาพ

ภายใน	ภายนอก
• ตรวจสอบระบบภายใน • ค้นหาปัญหาและแก้ไขปรับปรุง • ประเมินตนเอง • สร้างความแตกต่าง • tailor-made • อาจมีหลากหลายระดับ	• มองสถาบันจากภายนอก • มาตรฐานระดับประเทศ • รับรองตามกฎหมาย • ตอบสนองรัฐบาลและตอบโจทย์สังคม • ให้ข้อมูลป้อนกลับในภาพรวม



การประกันคุณภาพเป็นการตรวจประเมินเพื่อรักษาระดับมาตรฐานและเตรียมการเพื่อป้องกันปัญหา

Assurance of quality in higher education is a process of establishing stakeholder confidence that provision (input, process and outcomes) fulfils expectations or measures up to threshold minimum requirements.

เกณฑ์ความเป็นเลิศ

แนวคิดของความเป็นเลิศอยู่บน....

- คุณภาพของระบบการนำ
- การมุ่งเน้นและใส่ใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ระบบการบริหารกลยุทธ์
- การเรียนรู้ ปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร
- การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ
- การพัฒนาความร่วมมือกับกลุ่มต่าง ๆ
- การบริหารจัดการด้วยข้อมูลที่เป็นจริง
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์
- ความรับผิดชอบต่อสังคม

Baldrige Award

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งรางวัลMBNQA

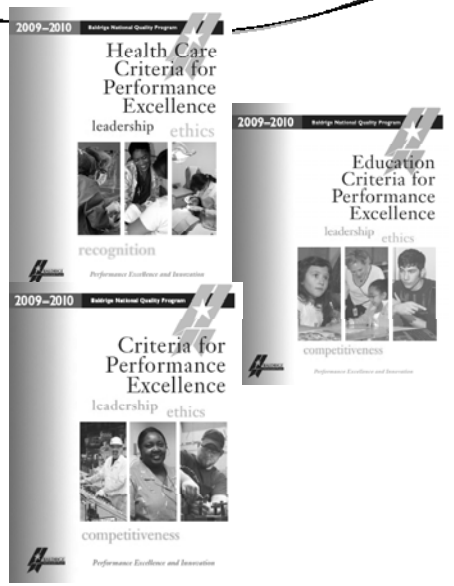
1. เพื่อใช้เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรที่แสวงหาวิธีการดำเนินการที่มุ่งสู่คุณภาพในระดับสูงสุด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อเป็นกรอบให้องค์กรใช้ในการปรับปรุงระบบและกระบวนการสู่คุณภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อใช้ในการประเมินระบบคุณภาพและเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างองค์กรต่าง ๆ บนพื้นฐานของความเข้าใจในองค์ประกอบที่สำคัญของระบบคุณภาพ

วิวัฒนาการของ MBNQA

- 1987 เริ่มประกาศใช้
- 1991 หลักเกณฑ์สำคัญสำหรับใช้ในการตรวจประเมิน
- 1992 เริ่มใช้ “ค่านิยมหลักและหลักเกณฑ์”
- 1997 เปลี่ยนชื่อเรียกเป็น “เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ”
- 1999 ริเริ่มเกณฑ์คุณภาพเพื่อการศึกษาและการดูแลสุขภาพ
- 2005 รางวัลคุณภาพภาครัฐ

เกณฑ์ความเป็นเลิศของสหรัฐอเมริกา

- ภาคธุรกิจและภาครัฐ
  - Small Enterprises
  - Not For Profit Org.
- ภาคการดูแลสุขภาพ
- ภาคการศึกษา



ตั้งแต่ปี 2001 มีสถาบันการศึกษาที่ได้รับรางวัล 8 แห่ง

เกณฑ์ความเป็นเลิศของประเทศไทย

- TQA ภาคธุรกิจ
- HA ภาคโรงพยาบาล
- EdPEx ภาคการศึกษา

ที่มาของเกณฑ์ภาคการศึกษา

ปัญหาด้านการศึกษาของสหรัฐอเมริกา

- Increasing of both internal and external forces for colleges and universities to be accountable for their actions and decisions.
- Rapid changing environment and cultures make the existing management structure in HE no longer ensures success in the competitive world.
- Reduction in public funding.
- Competition for students.

ความเป็นมาของ Baldrige Education Criteria

- ภาคธุรกิจที่ชนะรางวัลต่างยอมรับว่าภาคบริการสุขภาพและภาคการศึกษามีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้น และสมควรมีการบริหารคุณภาพอย่างมีระบบ
- ผู้ชนะรางวัลในภาคธุรกิจได้ริเริ่มโครงการสนับสนุนการนำ TQM ไปใช้ในภาคการศึกษามากขึ้น
- ในเดือน ธันวาคม 1994 NIST ริเริ่มโครงการนำร่องกับสถาบันการศึกษา
- ปี 1998 MBNQA Education Criteria ได้ถูกประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

Overall intention of the Award

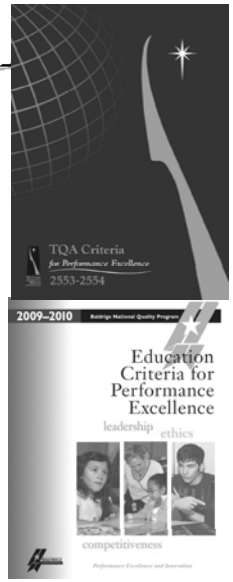
- Serve as a basis for reliable and measurable diagnostic tool in the educational institutes overall performance management systems.
- To encourage educational institutes to perform, develop and sharing of best practices.
- To improve partnerships among educational institutes and business and service agencies.

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

2552 - 2553

ที่มา

- จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย
- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาของ สหรัฐ



วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ(EdPEx)

1. พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เป็นสากลให้เหมาะกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. ส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) และดำเนินงานที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาระบบการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สามารถเทียบได้ในระดับสากล

ที่มา: เอกสารสกอ.

แนวคิดและหลักการของเกณฑ์ EdPEx/TQA

- **เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร** (Organizational Assessment)
- **แนวคิดและหลักการของ** Malcolm Baldridge's "Theory of Business"
  - **ระบบ กลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติ และกระบวนการ คือเหตุ** (Causal Factor) **ที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร**
  - **ความยั่งยืนของความสำเร็จ ขององค์กร สามารถที่จะคาดการณ์ได้โดยประเมินจาก**
    - **ระดับความพร้อม** (maturity) **การบูรณาการ และการประสานของระบบภายในองค์กร**
    - **คุณภาพของบทบาทผู้บริหารสูงสุดและแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ อยู่ที่อุดมการณ์ของผู้บริหาร (ในเรื่องของค่านิยม ความจริงใจ และความมุมานะ)**

แนวคิด หลักการสำคัญ และค่านิยมของเกณฑ์ความเป็นเลิศ

ค่านิยมหลักและแนวคิด 11 ประการ

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. การเห็นคุณค่าของคณาจารย์ ผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

- บทบาทของผู้นำของสถาบันในการชี้นำทิศทางที่ถูกต้องและสื่อถึงคุณค่า คุณธรรมให้แก่คนในองค์กร
- สร้างกรอบแห่งการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศ
- กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างองค์ความรู้
- สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ
- สร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ
- เป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่สะท้อนถึงระบบคุณค่าของสถาบัน จรรยาบรรณ และวัฒนธรรมอันดี

การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-centered Education)

- เข้าใจความต้องการและความแตกต่างในการเรียนรู้ของนักศึกษาและแปลงความต้องการนี้เป็นเนื้อหาวิชาและหลักสูตรที่เหมาะสม
- คาดการถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและทิศทางการศึกษา
- คณาจารย์ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและข้อจำกัดในการเรียนรู้ของนักศึกษาต่างกลุ่ม
- เน้นการเรียนรู้ที่มีส่วนร่วม
- กระบวนการประเมินผลที่นอกจากจะประเมินความก้าวหน้าของนักศึกษาแต่ละคนแล้วต้องสามารถวัดผลการเรียนรู้และทักษะตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ
- การปรับหลักสูตรการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆที่เกิดขึ้น

การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning)

- การเรียนรู้ควรเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคลากรในองค์กร
- ความก้าวหน้าของคณาจารย์และบุคลากรในองค์กรขึ้นกับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ
- การเรียนรู้ในองค์กรมีตั้งแต่ระดับบุคคล สายงาน แผนกงาน ภาควิชา จนถึงสถาบัน
- การเรียนรู้ช่วยให้กระบวนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการแบ่งปันประสพการณ์จากกรณีศึกษาและการปฏิบัติที่ดีเลิศ**(Best Practice)**
- เป็นการวัดการพัฒนาการขององค์กร
- นำไปสู่นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

การเห็นคุณค่าของคณาจารย์ บุคลากร และคู่ความร่วมมือ

- ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับความหลากหลายของความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจของคณาจารย์ บุคลากรและผู้ร่วมงานทุกกลุ่ม
- การเห็นคุณค่าของกลุ่มบุคคลเหล่านี้หมายถึงการพัฒนาศักยภาพของพวกเขาทั้งด้านความรู้ การทำงาน และคุณภาพชีวิตเพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานเพื่อสนับสนุนความเติบโตขององค์กรอย่างเต็มที่
- การพัฒนาอาจรวมไปถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การให้โอกาสในการสับเปลี่ยนงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และผลตอบแทนที่ให้เพิ่มตามทักษะที่สูงขึ้น
- ผู้ร่วมงานภายนอกรวมถึงสถาบันอื่น สมาคม หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่จะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ และขยายตลาดใหม่ ๆหรือเปิดหลักสูตรใหม่

ความคล่องตัว (Agility)

- การปรับเปลี่ยนที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวในการทำงานและตอบสนองต่อความต้องการภายนอกได้เร็วขึ้น
- เวลาที่ใช้ไปในงานบริการต่าง ๆภายในสถาบัน
- ความรวดเร็วฉับไวและคุณภาพของงานบริการ
- การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นที่เป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของสังคม

การมุ่งเน้นอนาคต(Focus on the Future)

- เข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึง:
  - การปฏิรูปการศึกษาทั่วโลก
  - การเปลี่ยนรูปแบบการสอน
  - ความคาดหวังของนักศึกษาและสังคม
  - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ
  - การเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของประชากรประเทศและของโลก
  - การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรและงบประมาณ
  - การปรับเปลี่ยนของสถาบันคู่แข่ง
- การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆที่มีผลต่ออนาคตและการเปลี่ยนแปลงช่วยให้วางแผนการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือได้ทันการ
- ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศเป็นการวางแผนไปสู่อนาคต

การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

- นวัตกรรมหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่นำองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น
- นวัตกรรมนี้รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร วิธีการสอน กระบวนการทำงาน การให้บริการ การวิจัย และการนำผลไปใช้ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมทุกเรื่องในกระบวนการบริหารจัดการภายในสถาบัน
- การจัดการเพื่อนวัตกรรมจึงมุ่งเน้นที่การนำเอาความรู้ที่สั่งสมทุกระดับภายในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทุกด้าน
- การจัดกลไกและระบบเพื่อเอื้อให้เกิดนวัตกรรม

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

- การกำหนดตัววัดต่าง ๆที่ตอบสนองความต้องการและยุทธศาสตร์ของสถาบัน
- ตัววัดควรครอบคลุมพันธะกิจทุกด้านที่สถาบันดำเนินการ จำแนกตามประเภทและกลุ่มเป้าหมาย
- ตัววัดควรสามารถชี้บ่งผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามประเมินผลและการวางแผน
- ตัววัดทั้งหลายควรชี้บ่งถึงผลการดำเนินงานในแต่ละระดับที่จะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของสถาบันในทิศทางเดียวกัน

ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่(Societal Responsibility)

- ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมในภาพใหญ่ การปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณที่ดี
- ผู้นำพึงตระหนักถึงการดำเนินงานในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในด้าน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมและสุขอนามัย
- การวางแผนควรพิจารณาการดำเนินงานในเชิงป้องกัน เช่นห้องปฏิบัติการ โรงพยาบาล อาคารสถานที่ ฯลฯ
- การมีส่วนร่วมในชุมชนและการช่วยแก้ปัญหาในสังคมเป็นการเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถาบัน
- การประพฤติปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการจรรโลงไว้ซึ่งจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพ
- เป็นการปรับปรุง "ให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ"

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า (Focus on Results and Creating Value)

- ผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ผลลัพธ์เหล่านี้ได้สร้างคุณค่าอะไรให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ นักศึกษา ชุมชน สังคม คณาจารย์และบุคลากร ผู้ร่วมงาน และ ผู้ใช้บัณฑิต
- ตัวชี้วัดทั้งหลายได้ช่วยสร้างสมดุลให้แก่ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆอย่างไร

มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

- มุมมองที่เป็นระบบช่วยสร้างความเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆเข้าด้วยกัน และสร้างความบูรณาการให้เกิดขึ้น
- ระบบช่วยให้ทุกส่วนมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน
- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับให้สอดคล้อง และการบูรณาการ ในทุกเรื่องที่สำคัญของสถาบัน
- ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ที่ต้องสัมพันธ์กัน
- ความเชื่อมโยงของระบบงาน กระบวนการ และทรัพยากรที่ชเพื่อการปรับปรุงให้ผลลัพธ์มุ่งเน้นสู่การเรียนรู้ของนักศึกษาและคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สนับสนุนการบริหารงานและการจัดการที่ต่อเนื่องและคงเส้นคงวา

พื้นฐานของเกณฑ์

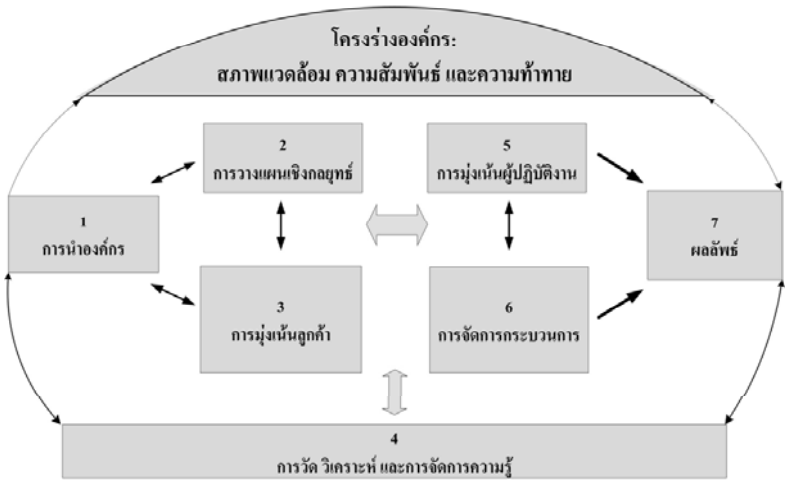
ค่านิยมหลักและแนวคิด

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การเห็นคุณค่าของคณาจารย์ ผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์

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

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
มุมมองเชิงระบบ



คะแนนในแต่ละหมวด

	คะแนน
หมวด 1 การนำองค์กร	120
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	85
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	85
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	85
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	85
หมวด 7 ผลลัพธ์	450
คะแนนรวม	1,000

คะแนนอิงเกณฑ์รางวัล Baldrige

โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร แสดงให้เห็นภาพรวมขององค์กร โครงร่างองค์กรบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการขององค์กร ความสัมพันธ์ที่สำคัญขององค์กร สภาพแวดล้อมการด้านการแข่งขัน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โครงร่างองค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กร ในการพิจารณารายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ผู้ตรวจประเมินจะใช้โครงร่างองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจว่าอะไรที่องค์กรเห็นว่ามีความสำคัญ รวมทั้งเพื่อชี้นำและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อในหมวด 1-7

โครงร่างองค์กร

มีข้อกำหนดที่ต้องพิจารณาอยู่ 2 หัวข้อและ 5 ประเด็น ดังนี้

1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมองค์กร

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

2. สภาวะการณ์ขององค์กร

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ความสำคัญของการจัดทำโครงร่างองค์กร

- เข้าใจบริบทของตนเอง
- ชัดเจนในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืน
- กำหนดกลไกและระบบในการปรับปรุง
- ใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมิน

เกณฑ์ฯ ความเป็นเลิศ

- **มี 7 หมวด**
- **หมวด 1 – 6 การอธิบายกระบวนการและรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการ**
- **หมวด 7 เป็นผลการดำเนินการ**

เนื้อหาของเกณฑ์หมวด1 - 6 ประกอบด้วย<u>คำถาม</u>ในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่มุ่งเน้นไปสู่ความเป็นเลิศ

กระบวนการเหล่านี้ต้องมีลักษณะการดำเนินการที่เป็นระบบ (Systematic) และนำไปสู่ผลลัพท์การดำเนินการที่ดีเลิศตามบริบทขององค์กร

The Baldrige Criteria for Performance Excellence provide organizations with an integrated, results-oriented framework for implementing and assessing processes for managing all operations. The Baldrige Criteria are also the basis for making the Baldrige Award and providing feedback to applicants. The Baldrige Criteria consist of seven categories:

- Leadership: The company's leadership system, values, expectations, and public responsibilities.
- Strategic Planning: The effectiveness of strategic and business planning and deployment of plans, with a strong focus on customer and operational performance requirements.
- Customer and Market Focus: How the company determines customer and market requirements and expectations, enhances relationships with customers, and determines their satisfaction.
- Information and Analysis: The effectiveness of information collection and analysis to support customer-driven performance excellence and marketplace success.
- Human Resource Focus: The success of efforts to realize the full potential of the work force to create a high performance organization.
- Process Management: The effectiveness of systems and processes for assuring the quality of products and services.
- Business Results: Performance results, trends, and comparison to competitors in key business areas—customer satisfaction, financial and marketplace, human resources, suppliers and partners, and operations.

หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

- เป็นการตรวจประเมินว่าการกระทำโดยผู้นำระดับสูงของสถาบันได้ชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร รวมถึงตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)

การกระทำโดยผู้นำระดับสูงในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น

ขอเน้น.....ผู้นำระดับสูง - - ทำอย่างไร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

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**ดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในสถาบัน เพื่อ ส่งเสริม กำกับ และส่งผล ให้มี**การประพฤติ**ปฏิบัติตามกฎหมายและ**จริยธรรม**

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (ต่อ)

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

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

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

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร (ต่อ)

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

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

- **ระบบธรรมาภิบาลและแนวทางการปรับปรุงระบบการนำ วิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ**

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ธรรมาภิบาลขององค์กร

1) สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการทบทวนและทำให้ สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบ**ธรรมาภิบาล**
   - ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร
   - ความรับผิดชอบด้านการเงิน
   - ความโปร่งใสในการดำเนินการ การสรรหา**คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน** และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลของสถาบัน (*)
   - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ธรรมาภิบาลขององค์กร (ต่อ)

2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมิน**ผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง** ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมิน**ผลการดำเนินการของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน** (*) **ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน** ใช้ผลการประเมิน**ผลการดำเนินการ**งานข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็นรายบุคคลของคณะกรรมการและ**ระบบการนำองค์กร**อย่างไร (*)

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

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

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (ต่อ)

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

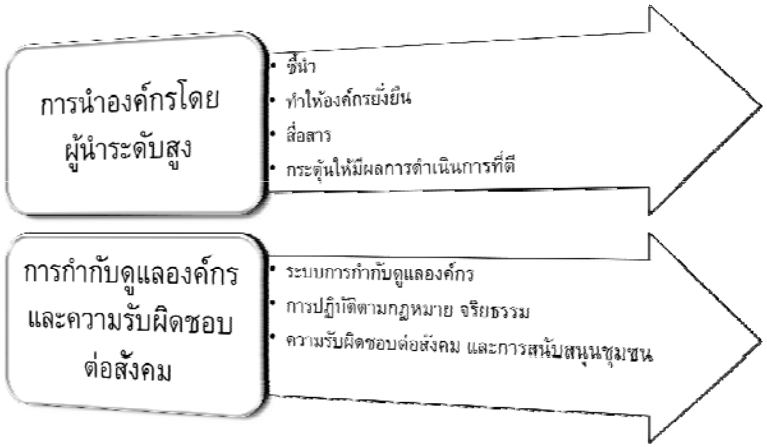
1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1) สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร รวมถึงการสร้างความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ที่สถาบันดำเนินการอยู่หรืออาจให้การสนับสนุนได้

2) สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่อาจใช้**สมรรถนะหลัก**ขององค์กร **ผู้นำระดับสูง** ได้ร่วมกับ**ผู้ปฏิบัติงาน**ในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมวดที่ 1 การนำองค์กร



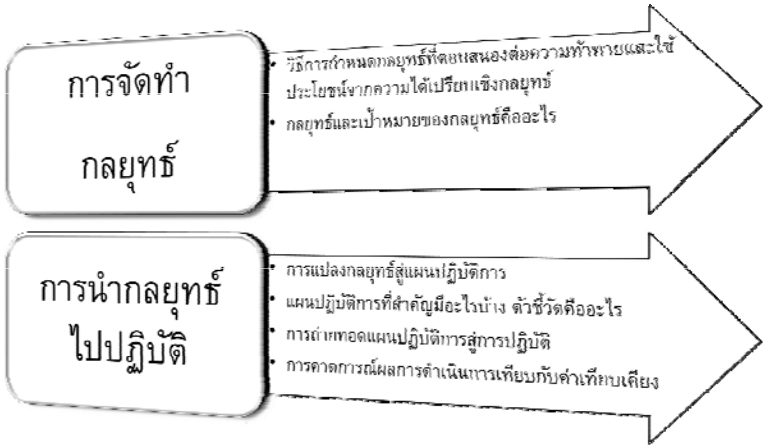
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (85 คะแนน)

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

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (45 คะแนน)

การวางแผนกลยุทธ์



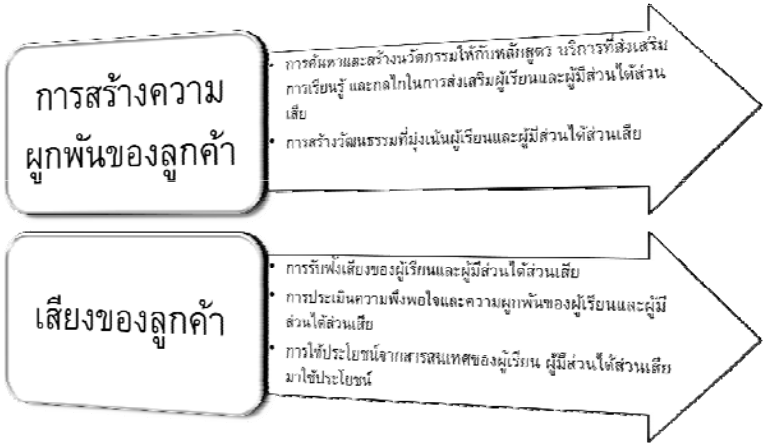
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (85 คะแนน)

เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่สถาบันสร้าง**ความผูกพัน**กับผู้เรียนและ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้าง**ความผูกพัน**นี้ครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟัง “**เสียงของลูกค้า**” (ผู้เรียน และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**) และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม**

3.1 **ความผูกพันของลูกค้า (40 คะแนน)**

3.2 “เสียงของลูกค้า” (45 คะแนน)

การมุ่งเน้นลูกค้า



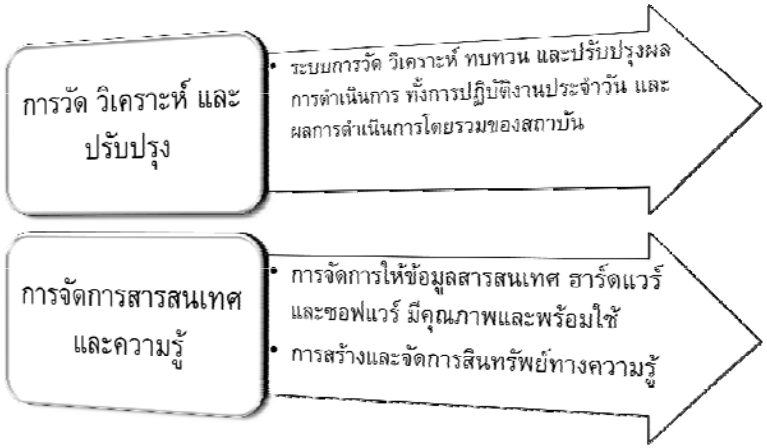
หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และ**สินทรัพย์เชิงความรู้**อย่างไร มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร และมีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุง**ผลการดำเนินการ**อย่างไร

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (45 คะแนน)

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและและการจัดการความรู้ (45 คะแนน)

การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้



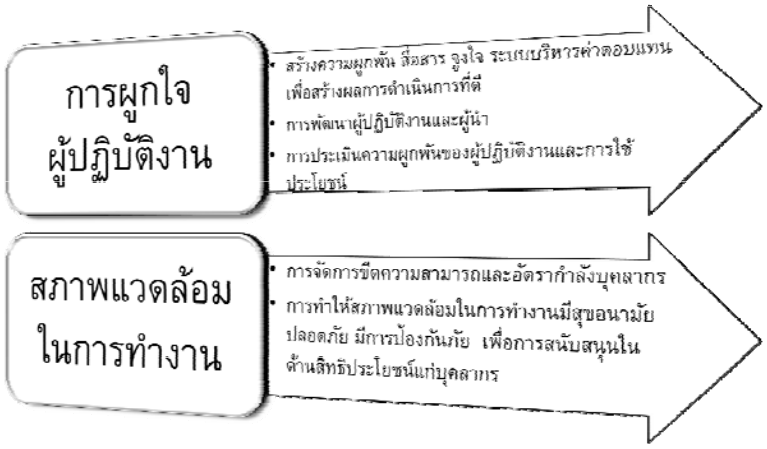
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (85 คะแนน)

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

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (45 คะแนน)

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (40 คะแนน)

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน



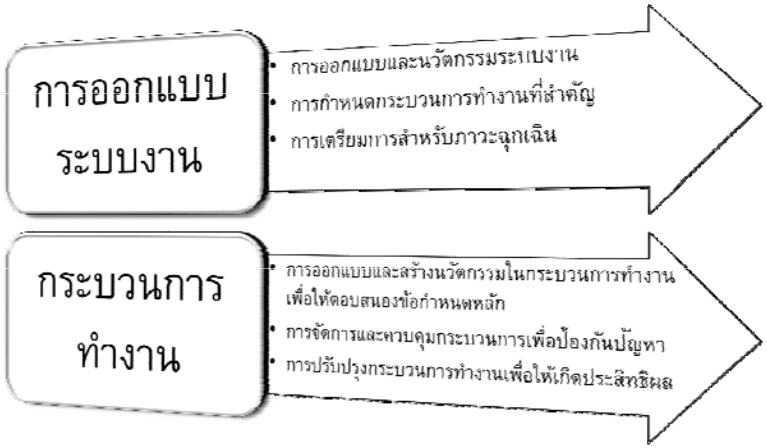
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (85 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าสถาบันมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำระบบงานดังกล่าวไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

6.1 การออกแบบระบบงาน (35 คะแนน)

6.2 กระบวนการทำงาน (50 คะแนน)

การจัดการกระบวนการ



หมวด 7 ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าองค์กรมีผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการนำสถาบัน ระดับผลการดำเนินการควรมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและให้บริการในลักษณะเดียวกัน

หมวด 7 ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (100 คะแนน)
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (70 คะแนน)
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (70 คะแนน)
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (70 คะแนน)
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (70 คะแนน)
7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ (70 คะแนน)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์

- ควรแสดงให้ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
- ควรแสดงครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและตลาดที่สำคัญ
- ควรแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ควรแสดงให้ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
- ควรแสดงครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและตลาดที่สำคัญ
- ควรแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาดโดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

การนำเสนอผลลัพธ์

1. เลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับระดับพัฒนาการ
2. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการปรับปรุง
3. จำแนกข้อมูลตามกลุ่มผู้เรียน สาขา พื้นที่ ฯลฯ ที่สำคัญและสอดรับกับกระบวนการ
4. สามารถใช้เทียบเคียงกับสถาบันอื่น ๆ

ความแตกต่างระหว่างเกณฑ์ความเป็นเลิศ และระบบQAทั่วไป

เกณฑ์ ความเป็นเลิศ

- ไม่ระบุเครื่องมือหรือวิธีการใดๆ
- ไม่เจาะจงตัวชี้วัด
- กรอบการดำเนินงานขึ้นกับสภาพแวดล้อม เงื่อนไข และความท้าทายที่องค์กรประเมินตนเอง
- ผู้ประเมินภายในและภายนอกใช้เกณฑ์เดียวกันในการประเมิน
- การพัฒนาปรับปรุงต้องอาศัยข้อมูล Benchmarking
- การประเมินผลเพื่อเป็นองค์กรชั้นเลิศตามสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนั้น

ระบบ QAทั่วไป

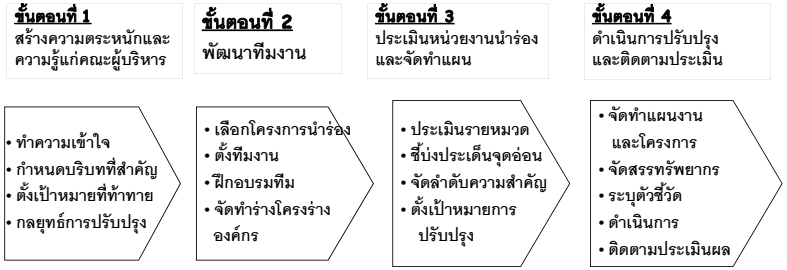
- ระบุขั้นตอนและกระบวนการตามที่องค์กรกำหนดใช้
- ระบุกลุ่มดัชนีชี้วัดชัดเจน
- ทุกหน่วยงานดำเนินการตามรูปแบบเดียวกัน
- การประเมินภายในและการประเมินภายนอกอาจไม่เหมือนกัน
- การพัฒนาปรับปรุงอาศัยกลไกระบบ QA ภายใน
- การประเมินผลเป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำ

แนวทางในการนำเกณฑ์ไปใช้

- เพื่อการประเมินตนเอง
- เพื่อการปรับปรุง
- เพื่อสร้างระบบงานที่มุ่งไปในทางเดียวกัน(Alignment)
- เพื่อให้กระบวนการทำงานต่าง ๆ มีบูรณาการ (Integration)
- เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศโดยเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่ใกล้เคียงกัน หรือที่เราต้องการพัฒนาให้เทียบเท่า

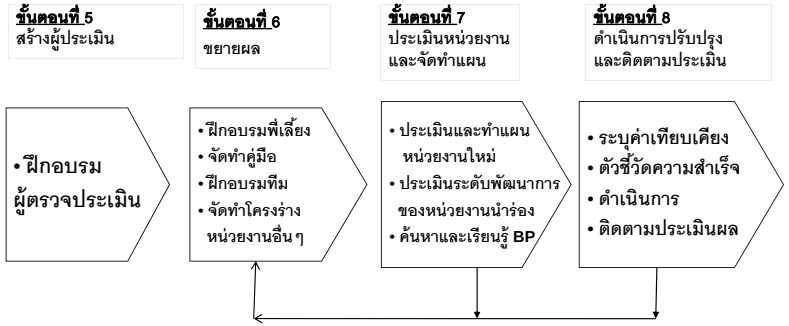
ขั้นตอนการดำเนินการ

Phase 1: การเตรียมความพร้อม



ขั้นตอนการดำเนินการ

Phase 2: การพัฒนาและปรับปรุง



ปัญหาและอุปสรรค

- ความเข้าใจเนื้อหาของเกณฑ์และการตีความ
- การประเมินมีหลายหน่วยงาน งานเอกสารมีมาก ภาระงานเพิ่ม
- วัฒนธรรมการทำงานภายในของสถาบันเอง
- การค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- การกำหนดตัววัดที่ท้าทาย
- ความตั้งใจและมุ่งมั่นของ**ผู้บริหาร**

ประโยชน์ที่สถาบันการศึกษาจะได้รับ

- ✓สถาบันการศึกษามีความชัดเจนในการดำเนินการในเป้าหมายพันธกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศและความแข็งแกร่งด้านวิชาการของตน
- ✓มุ่งเน้นในการดำเนินการที่พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ
- ✓มีกรอบในการประเมินผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ
- ✓สร้างความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการต่างๆภายในสถาบัน
- ✓ช่วยให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถมองภาพรวมได้อย่างบูรณาการ
- ✓สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้กับหน่วยงานภายในและภายนอก

คำถาม

?