

Educational Criteria for Performance Excellence

Self Assessment and Organizational Improvement Plan



รศ.ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Outline

- Overview of EdPEX
- การประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX
- การประเมินหมวดกระบวนการ
- การประเมินหมวดผลลัพธ์
- การจัดทำแผนปรับปรุง

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence)

- **แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันแบบบูรณาการ (Integrated Management System) ที่ทำให้เกิดผลในด้าน**
 - การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ ของผู้เรียน ตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน
 - การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถของสถาบันโดยรวม
 - การเรียนรู้ในสถาบันและระดับบุคคลของบุคลากร

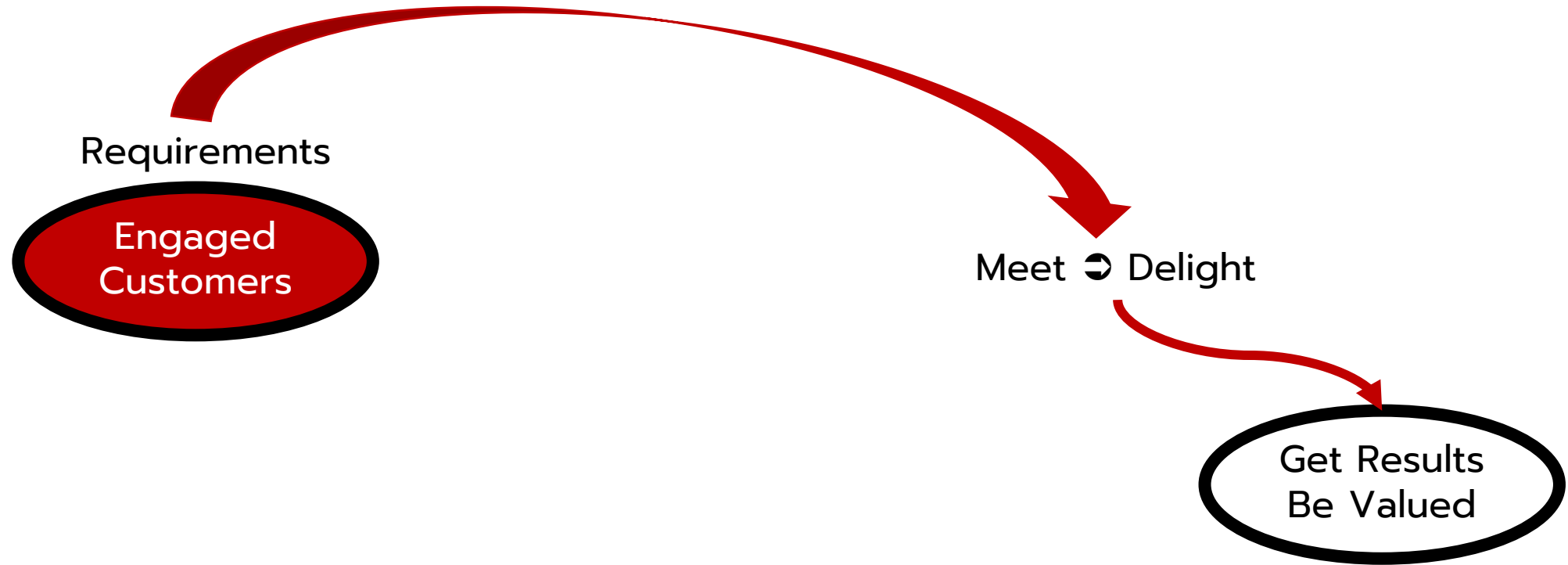
Building the Integrated Management System



Get Results
Be Valued

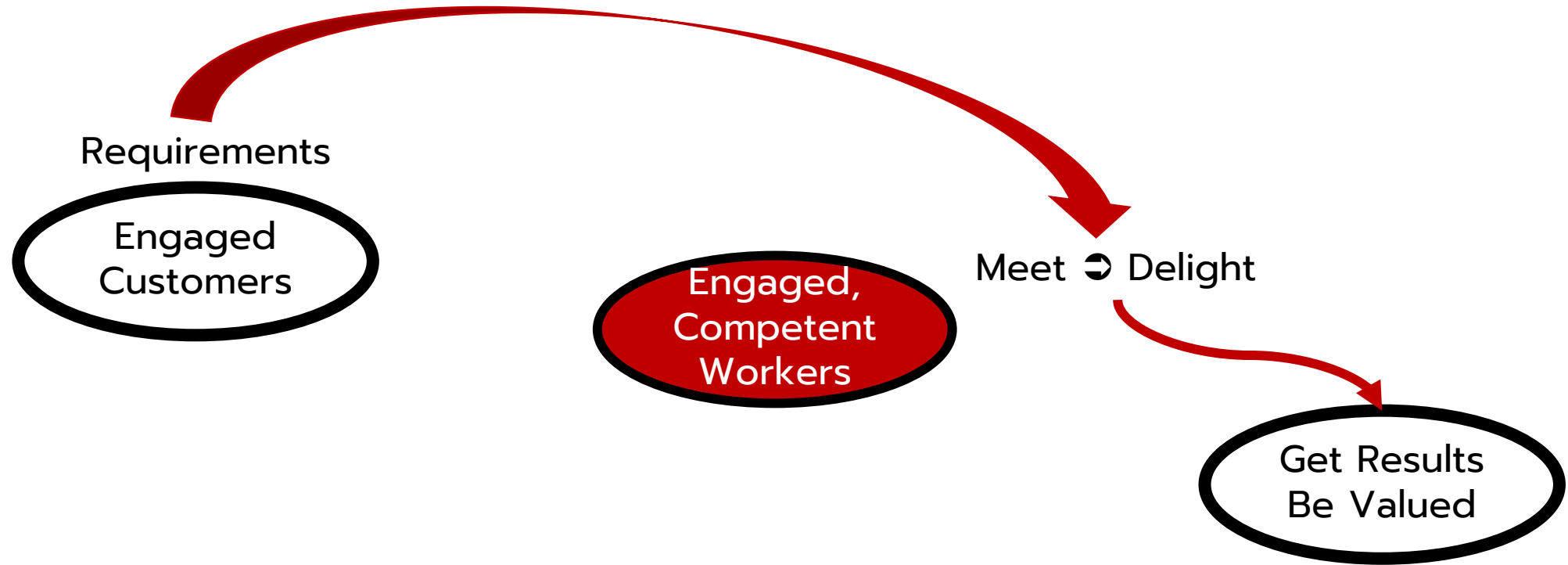
Get Results, Produce Value

Building the Integrated Management System



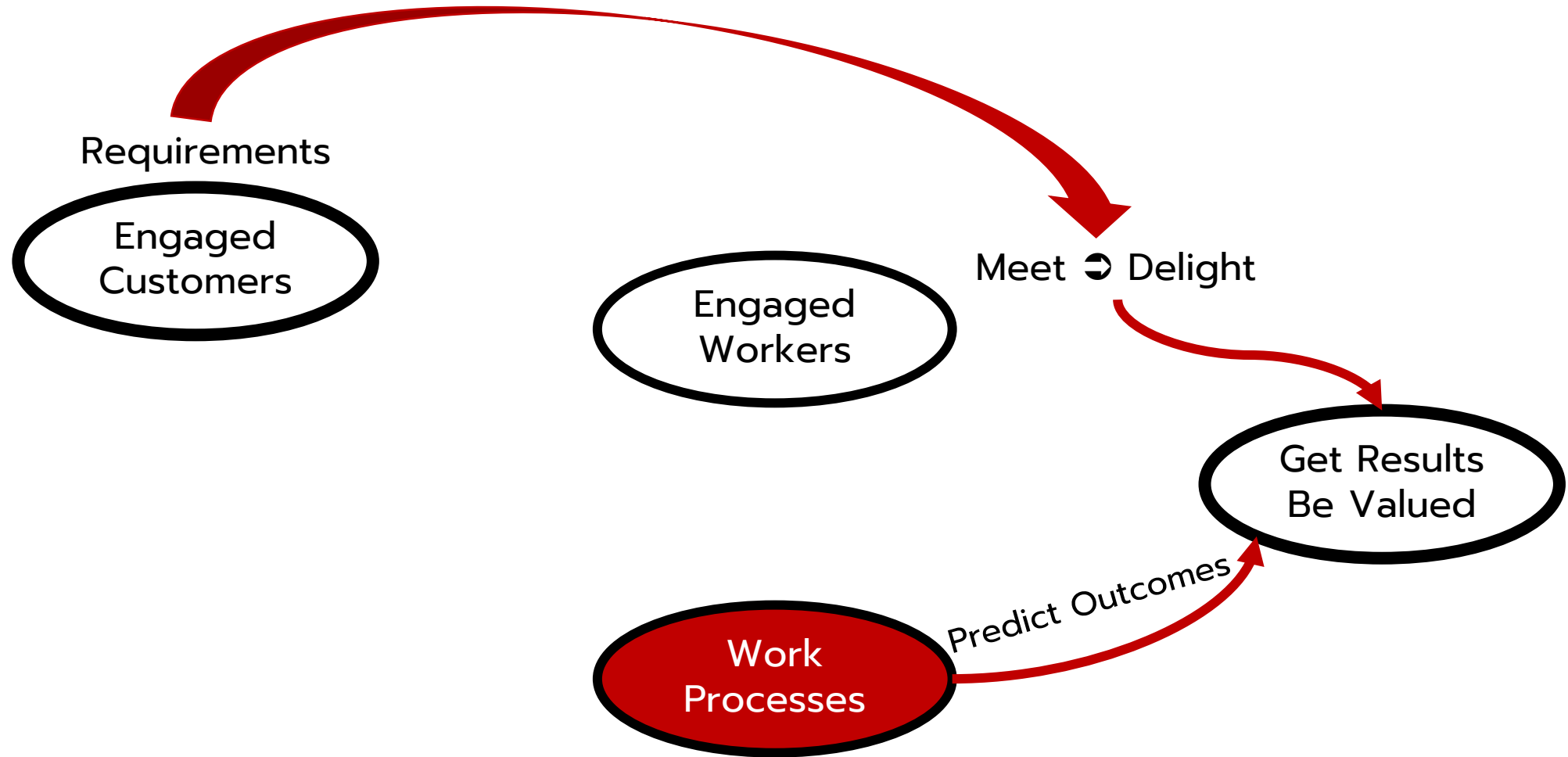
Customer Requirements

Building the Integrated Management System



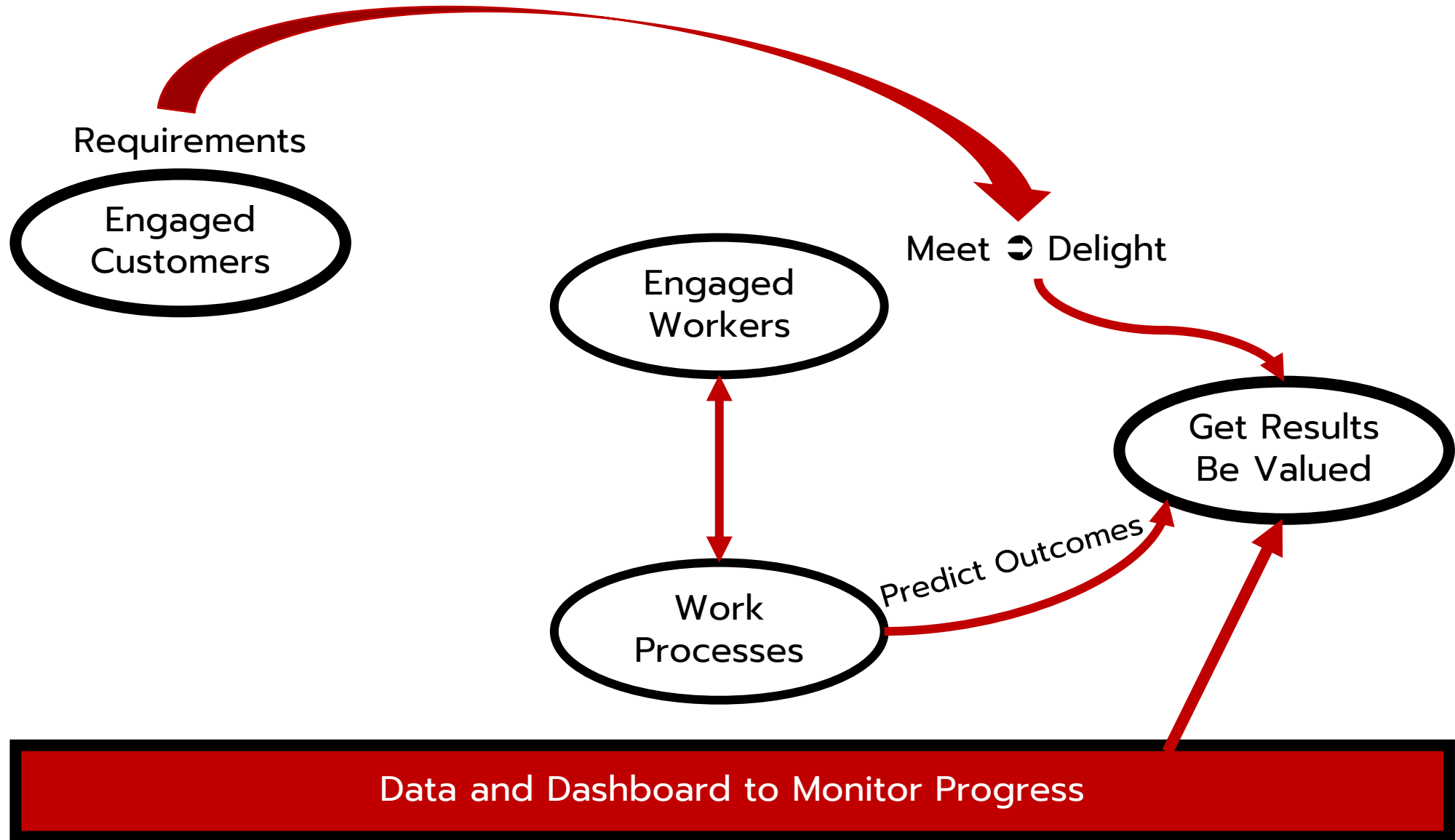
Engaged, Motivated, Competent People

Building the Integrated Management System



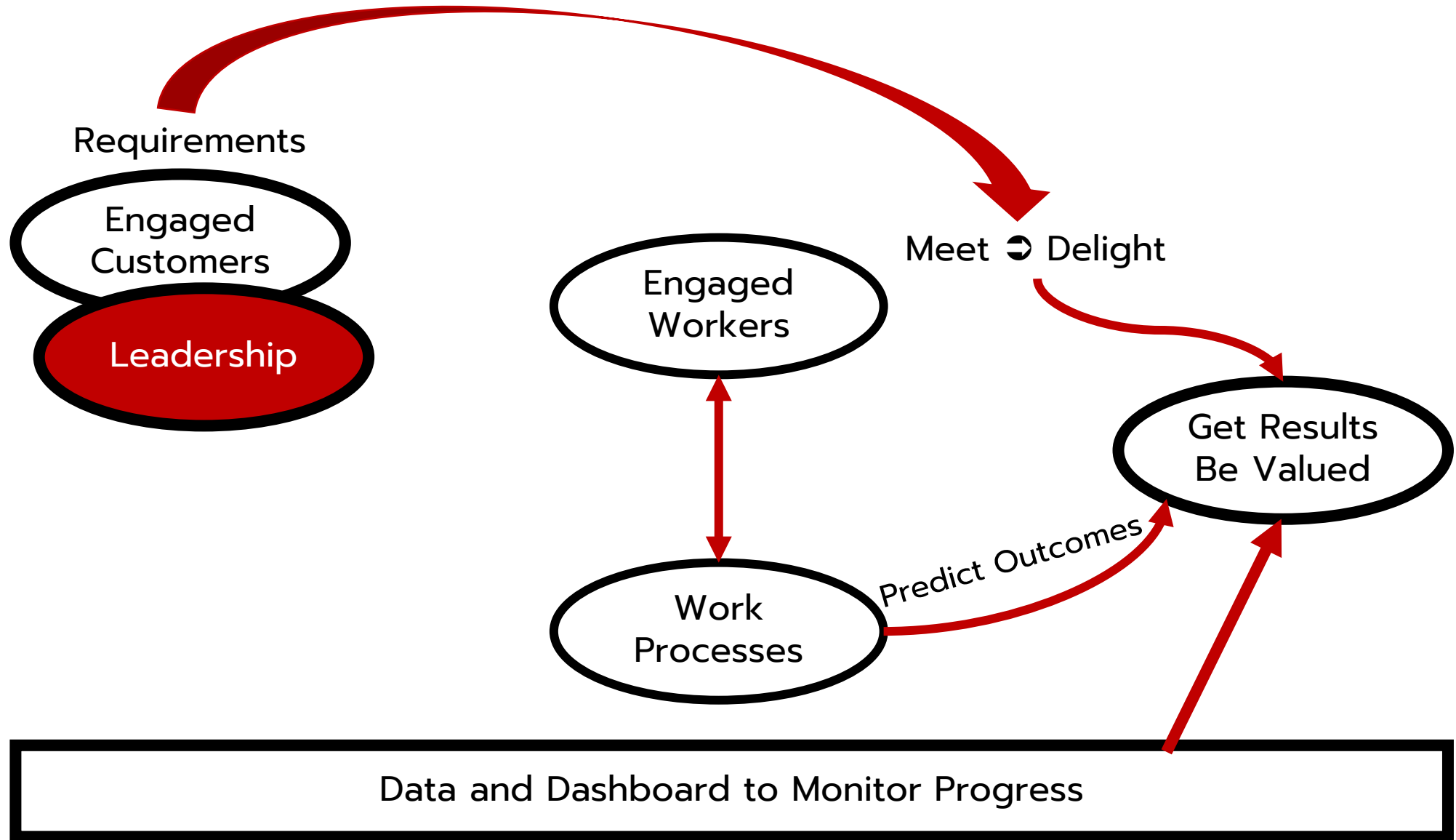
Efficient, Effective Processes

Building the Integrated Management System



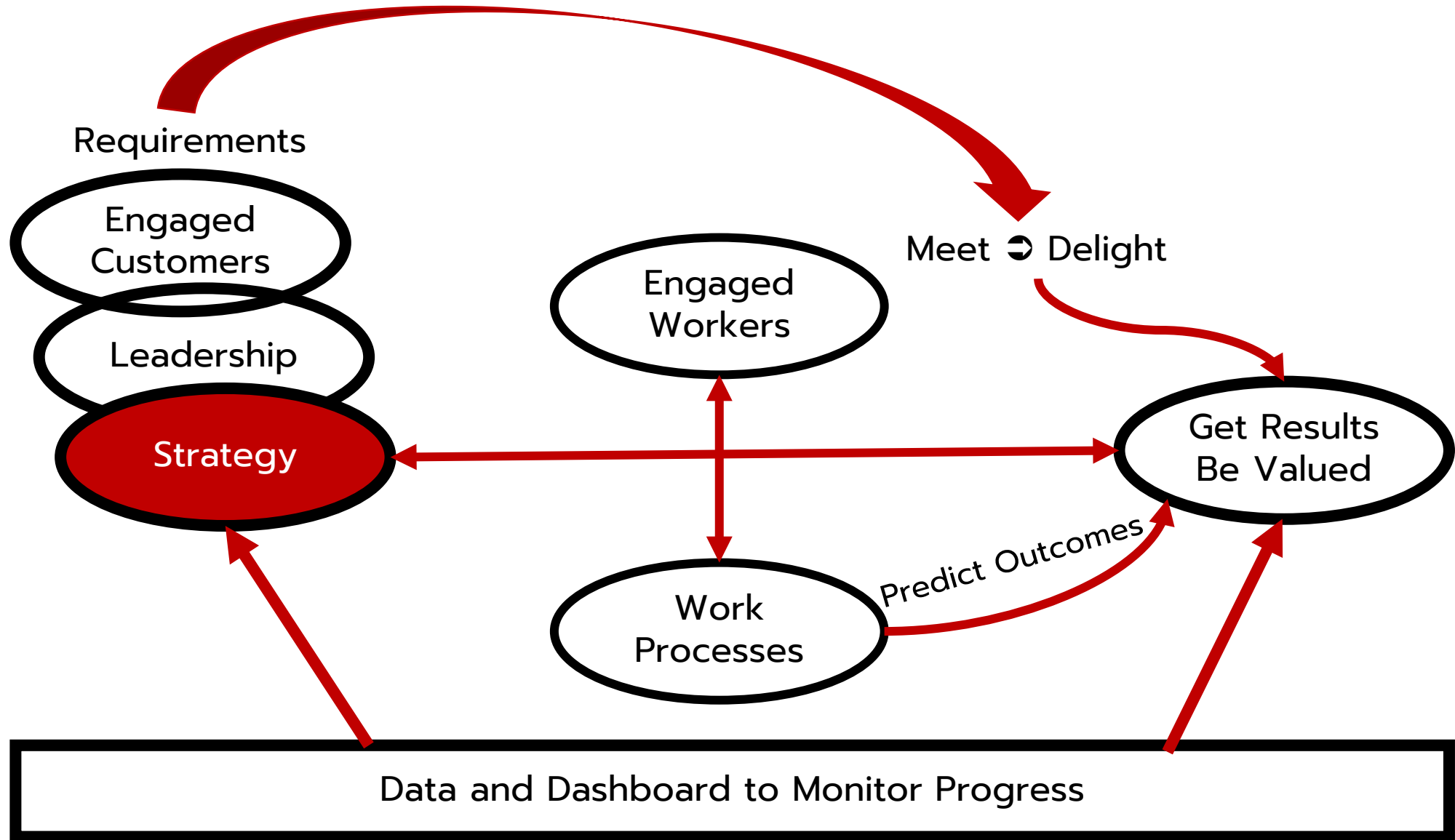
Information and Data Dashboard

Building the Integrated Management System



Leadership

The Integrated Management System

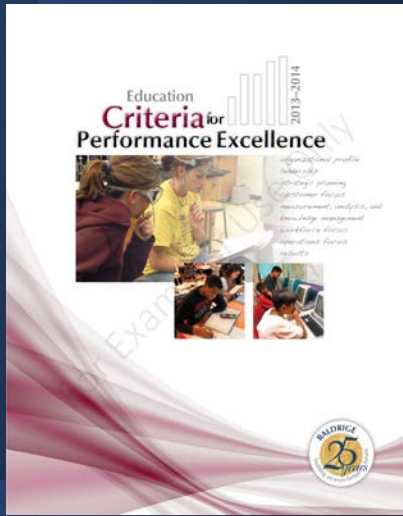


Strategy Development and Execution

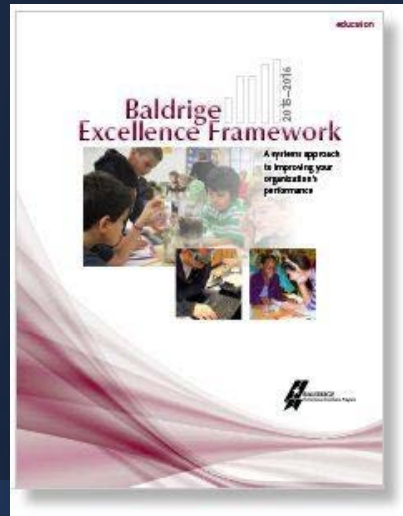
เกณฑ์ความเป็นเลิศ (Baldrige, EFQM, TQA, EdPEX)

- ระบบการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นเลิศ
- สร้างจากพื้นฐานระบบการจัดการขององค์กรที่เป็นเลิศ และทฤษฎีการบริหารจัดการที่องค์กรชั้นนำได้ใช้และประสบความสำเร็จมาแล้ว
- มุ่งเน้นการบูรณาการผ่านรูปแบบของการประเมิน (Assessment Framework)
- เป็นเครื่องมือการประเมินที่สร้างขึ้นเพื่อประเมินระดับพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศ
- ผู้นำไปใช้ต้องเข้าใจความหมายของคำถามในเกณฑ์และบริบทขององค์กร
- เลือกเครื่องมือหรือรูปแบบในการทำงานที่เหมาะสมกับองค์กรและเป้าหมายที่ตั้งไว้
- เกณฑ์ Baldrige ถูกปรับเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สะท้อนสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

2013- 2014



2015- 2016



2019- 2020



2023- 2024



EdPE_x 2558-2561

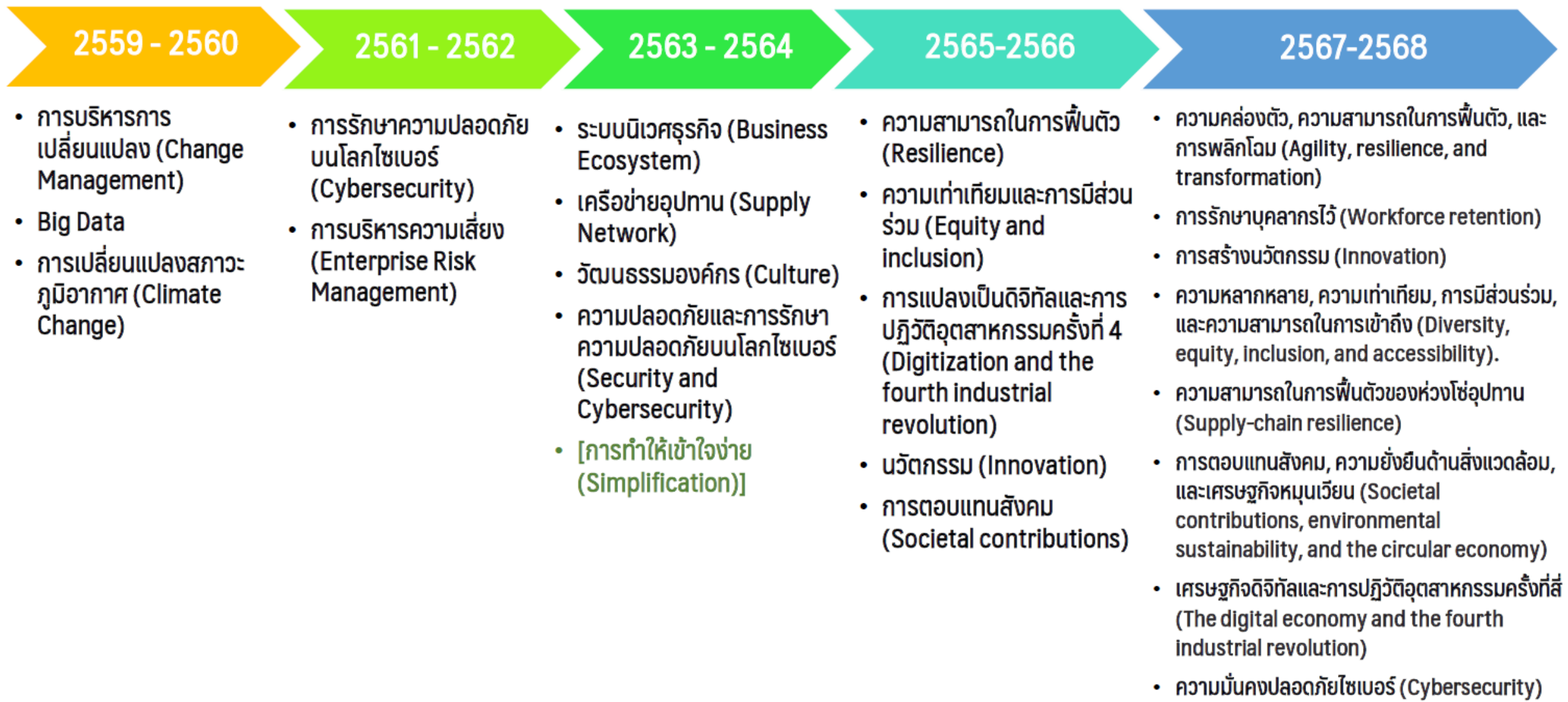


EdPE_x 2563-2566

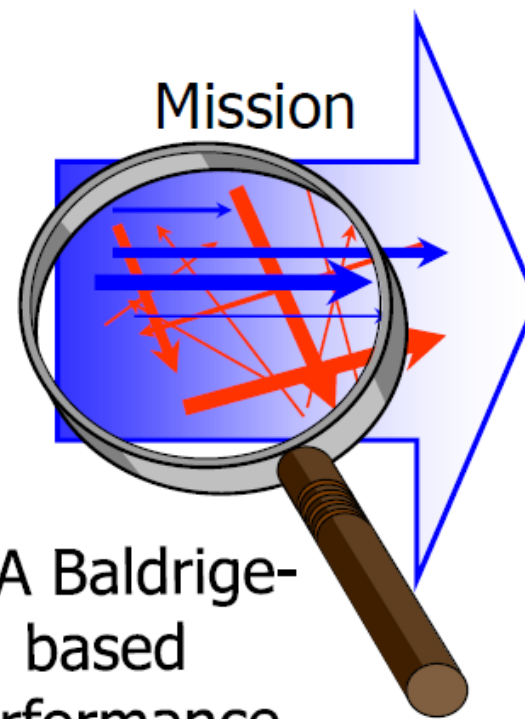
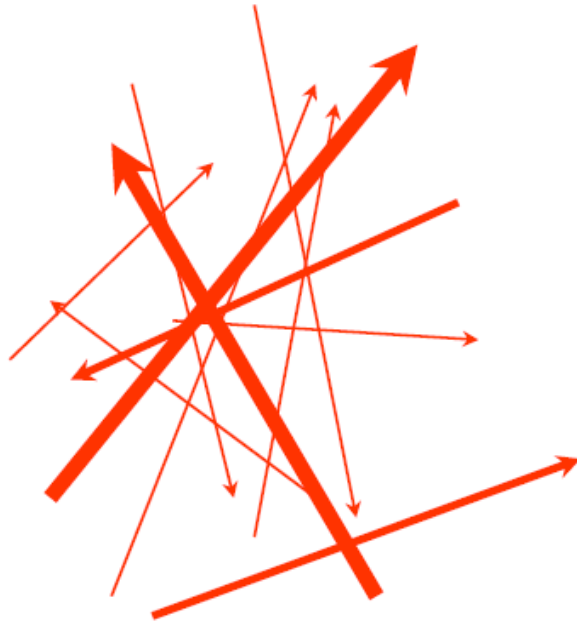


EdPE_x 2567-2570

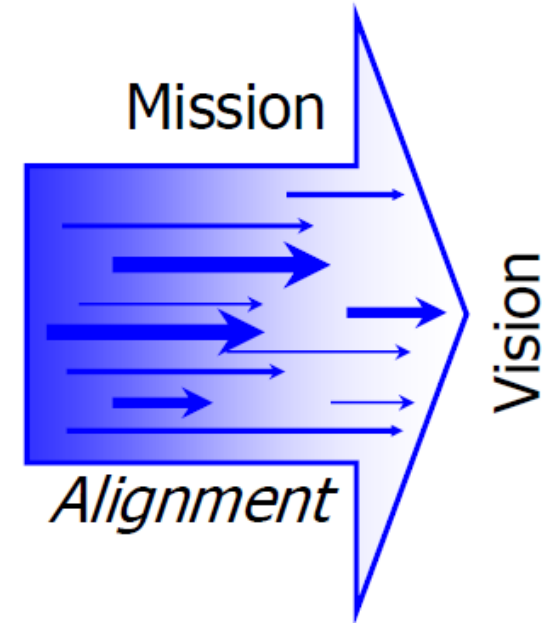
การปรับเปลี่ยนเกณฑ์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง



Focusing Energy & Resources



TQA Baldrige-based
Performance
Excellence
Assessment



Cr. Paul Grizzell

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

โครงสร้างองค์กร

กระบวนการ

ผลลัพธ์

6 หมวด

1 หมวด



ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด



มีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลักขององค์กรระดับมาตรฐานสากล

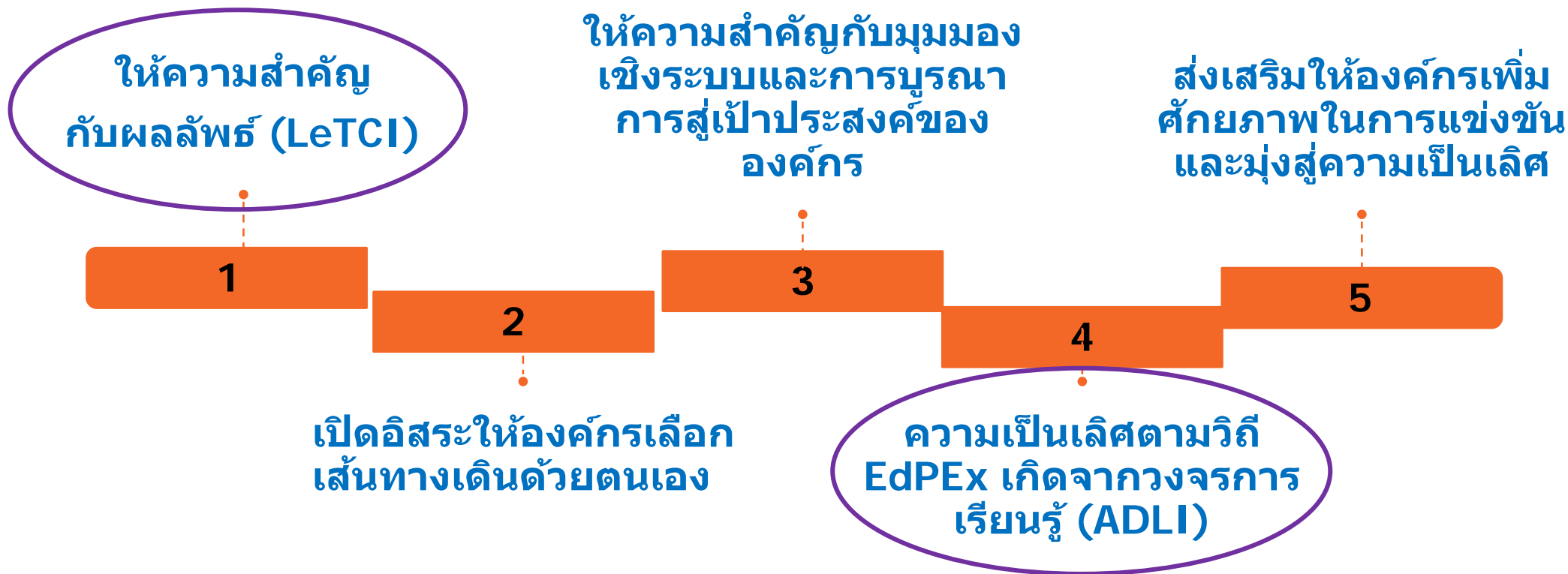


สะท้อนระดับศักยภาพของ กระบวนการ (Approach, Deployment, Learning, Integration) และผลลัพธ์ (Level, Trend, Comparison, Integration)

เกณฑ์ EdPEx ตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ



หัวใจสำคัญของ EdPEX



การประเมินกระบวนการ: ADLI

Approach แนวทาง

- สถาบันมีวิธีการ
อย่างไรที่จะ**ทำให้**
งานของสถาบัน
ประสบผลสำเร็จ
- แนวทางที่สำคัญของ
สถาบันเป็น**ระบบ**และ
มี**ประสิทธิผล**
อย่างไร

Deployment การนำไปปฏิบัติ

- สถาบันนำแนวทาง
ที่สำคัญไปใช้**อย่าง**
ตรงเส้นดงวาและ
ครอบคลุมใน
หน่วยงานที่
เกี่ยวข้องอย่างไร

Learning การเรียนรู้

- การ**ประเมินและ**
ปรับปรุงแนวทางที่
สำคัญ
- การ**แบ่งปัน**ผลการ
ปรับปรุงภายใน
สถาบัน
- **องค์ความรู้ใหม่** ๆ
นำไปสู่การสร้าง
นวัตกรรม

Integration การบูรณาการ

- แนวทางที่ใช้สะท้อน
สิ่งที่สถาบัน
จำเป็นต้องทำทั้งใน
ปัจจุบันและอนาคต
- กระบวนการ
สอดคล้องกันทั่วทั้ง
องค์กร เพื่อให้บรรลุ
เป้าประสงค์ที่สำคัญ
ระดับสถาบัน

การประเมินผลลัพธ์: LeTCl

Level

ระดับ

- **ระดับ** ผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสม

Trend

แนวโน้ม

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- **ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น** อย่างเนื่องในเรื่องที่มีความสำคัญ

Comparison

การเปรียบเทียบ

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดย **เทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ**

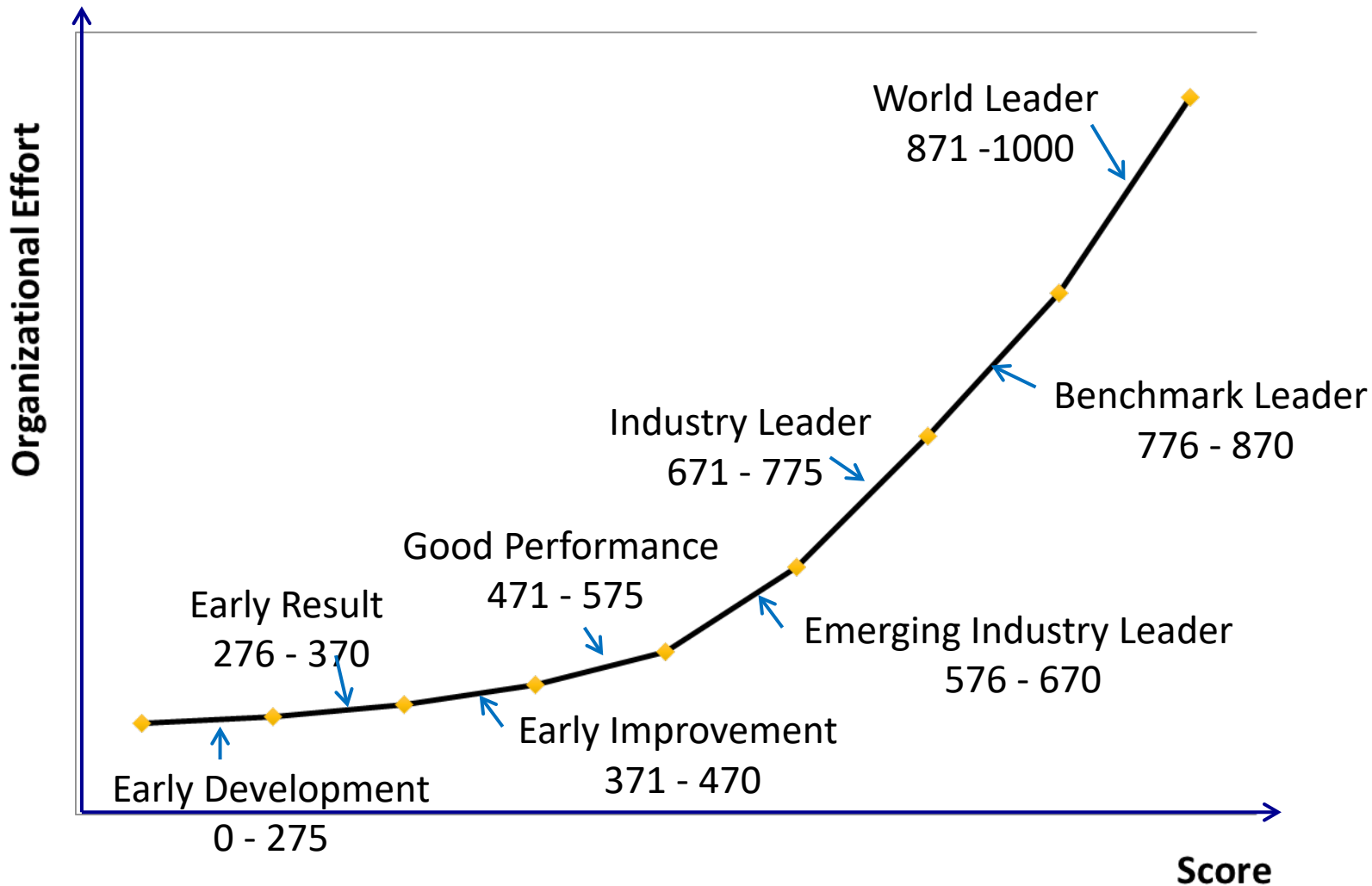
Integration

การบูรณาการ

- **ความสำคัญและครอบคลุม** ของผลลัพธ์ต่าง ๆ ด้านผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่น พันธกิจ ตลาด กระบวนการ แผนปฏิบัติการใน OP และหมวดกระบวนการ

ระดับพัฒนาการขององค์กร

- มี 7 หมวด: 6 หมวดกระบวนการ และ 1 หมวดผลลัพธ์องค์กร
- คะแนนรวม 1000 คะแนน
- การประเมินต้องอาศัยการวิเคราะห์บริบทองค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กร
- ผลรวมคะแนนการประเมินสามารถอธิบายเป็นระดับการพัฒนาได้
- การใช้เกณฑ์ในการประเมินตนเองเพื่อวางแผนปรับปรุงและยกระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง



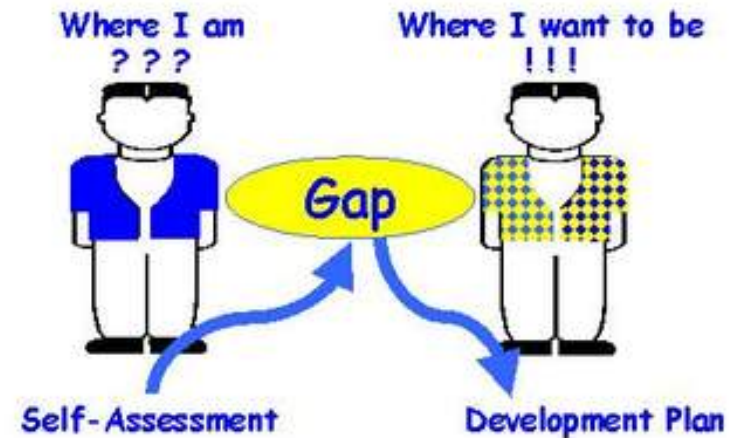
การนำเกณฑ์ไปใช้

- ประเมินกระบวนการ และผลลัพธ์ที่มีคุณค่ากับองค์กร
- วิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปรับปรุง
- เชื่อมโยงกระบวนการกับผลลัพธ์ที่ได้ เช่นการวางแผนกลยุทธ์ที่ควรตอบสนองสภาพแวดล้อมการแข่งขัน แผนพัฒนาบุคลากรควรตอบสนองความต้องการของหน่วยงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร
- ไม่ควรใช้เกณฑ์เพื่อมุ่งการเขียนตอบคำถามทุกข้อ
- ประโยชน์สูงสุดของเกณฑ์อยู่ที่เข้าใจความสำคัญของข้อกำหนดต่าง ๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร
- ผลการประเมินหากครบถ้วนถูกต้อง สามารถสะท้อนระดับพัฒนาการขององค์กร

การประเมินตนเอง (Self Assessment)



การประเมินตนเองเป็น
เครื่องมือสำคัญในการ
ยกระดับพัฒนาการของ
องค์กร



Overview of Self Assessment

1) Self
Assessment

2) Identify
Strengths and
OFIs

3) Set Goals

4) Improvement
Plan Development
and Resource
Allocation

5) Monitoring
and Evaluation

ความแตกต่างในการประเมิน

Audit (ตรวจสอบ ตรวจสอบ ติดตาม)

- คือการตรวจสอบเพื่อเทียบกับกฎ กติกา กฎหมาย ข้อบังคับ
- ส่วนใหญ่ใช้เพื่อเน้นว่าทำตาม ขั้นตอนและกระบวนการหรือไม่
- มักจะมีรายการหรือหัวข้อกำกับการ ตรวจสอบ
- มีระดับของการผ่านเกณฑ์

Accredit (ตรวจรับรอง)

- เป็นการตรวจเพื่อรับรองระบบงาน หรือกระบวนการใด
- กระบวนการหนึ่งขององค์กร ว่ามี ประสิทธิภาพเพียงพอที่จะ ดำเนินการในระดับที่ยอมรับได้
- มักขึ้นกับขีดความสามารถและ ชื่อเสียงขององค์กรที่ให้
- การรับรอง และความเข้มงวดของ มาตรฐานการรับรอง

Assess (ตรวจประเมิน)

- การนำลักษณะของสิ่งต่างๆ ที่ส่วน ใหญ่อาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ มา ศึกษาตีค่าหรือประเมินเป็นตัวเลขให้ สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขณะนั้น โดย ใช้สภาวะต่าง ๆ กันเป็นเกณฑ์
- มีการศึกษา วิเคราะห์เกณฑ์ และ สิ่งแวดล้อมต่างๆไปพร้อมกัน อาศัย ประสบการณ์ความสามารถของ ผู้ตรวจประเมิน และนิยามของความ เป็นเลิศในมุมมองของผู้ตรวจนั้นๆ ควบคู่กับขององค์กร

แผนกลยุทธ์ Vs. แผนปรับปรุง

แผนกลยุทธ์ คือ แผนการณหรือแนวทางที่องค์กรใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยผ่านการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ในประเด็นที่สำคัญต่างๆ เช่น ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ความเสี่ยงที่มีต่อความสำเร็จในอนาคต ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จุดบอด ความสามารถขององค์กร

แผนปรับปรุง/พัฒนาองค์กร คือ แผนงานหรือแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุง หรือพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทางของเกณฑ์ EdPEX ทั้ง 6 หมวด ให้มีความเป็นระบบและประสิทธิผล มีการถ่ายทอด มีการเรียนรู้ และเกิดการบูรณาการ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนระบบงานต่างๆ ให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

การตรวจประเมินระดับองค์กร

- เป็นการตรวจประเมินองค์กรเพื่อค้นหาระดับของการพัฒนา (Maturity Level) ของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ทำให้ทราบจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร เพื่อยกระดับพัฒนาการขององค์กร
- 3 ระดับของการประเมิน
 - Self Assessment (SA) – โดยผู้บริหารส่วนงาน ทำ ณ จุดเริ่มต้นของการทำแผน และจุดสิ้นสุดเมื่อดำเนินการปรับปรุงเสร็จ
 - Internal Organizational Assessment (IOA) – การเยี่ยมชมสำรวจ โดยคณะผู้เยี่ยมชมสำรวจของมหาวิทยาลัยเพื่อยืนยันผลการประเมินตนเองและการยกระดับพัฒนาการของส่วนงาน เมื่อดำเนินการปรับปรุงเสร็จ
 - External Organizational Assessment (EOA) – โดยคณะผู้เยี่ยมชมสำรวจที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยเพื่อการประเมินแบบมุ่งเป้า

	SA	IOA	EOA
ขอบข่าย Scope	แบบสำรวจ ภาพรวมองค์กรแบบหลวม ๆ	ข้อมูลผลลัพธ์ทุกหัวข้อ ผลการดำเนินการจากการ ปรับปรุง	ประเมินความสามารถในการ บรรลุเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์
ความเข้มข้น Level of Rigor	ข้อมูลพื้นฐาน ข้อกำหนดภาพรวม	รายงาน SAR ทุกหมวด เชื่อมโยงประสิทธิผลการ ปรับปรุงในรอบที่ผ่านมา	แผนยุทธศาสตร์ ข้อมูลภายใน รายละเอียดใน SAR
ระยะเวลา Time/resources	2 – 3 วัน ทีมงานผู้บริหาร 3 - 5	3 – 5 วัน ผู้ตรวจภายใน + ภายนอก	3 – 5 วัน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก
ผู้เกี่ยวข้อง WF involvement	น้อยที่สุด ผู้เก็บข้อมูล	ปานกลาง สัมภาษณ์บุคลากรประมาณ 15 – 30 คน และทีม ผู้บริหาร	เข้มข้น สัมภาษณ์บุคลากร ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และทีมผู้บริหาร
การนำไปใช้ Benefits/challenges	ณ.จุดเริ่มต้น ค้นหา GAP ไม่ต้องมี SV	รายงานประสิทธิผลการ ปรับปรุง ความก้าวหน้าของ การพัฒนา เพื่อใช้ในการ วางแผนรอบต่อไป	รายงานศักยภาพในการบรรลุ เป้าหมาย ข้อเสนอแนะใน การปรับปรุง
	ความชัดเจนขึ้นกับ ความสามารถของทีมประเมิน	ความสามารถของผู้ประเมิน	ความสามารถของผู้ประเมิน ในการสร้างความเชื่อมโยง

Self Assessment

- เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อประเมิน ทบทวน และวิเคราะห์งานใดขององค์กรที่ดำเนินการได้ดี และงานใดที่อาจปรับปรุงให้ดีกว่าได้
- เป็นการมององค์กทั้งระบบและบูรณาการ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ยกระดับประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผล และใช้สินทรัพย์ที่มีเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- ประโยชน์
 - สร้างความตระหนักและร่วมมือในการลงมือสร้างการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
 - เป็นวิธีการที่มีรูปแบบแน่นอน ทำซ้ำได้ ช่วยให้ค้นหาและระบุเรื่องสำคัญที่ต้องปรับปรุง และส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ได้ชัดเจน
 - เป็นจุดเริ่มต้นของการระบุแผนการปรับปรุงที่ต้องดำเนินการในรอบการปรับปรุงใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรปีต่อปีอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การประเมินโดยใช้เกณฑ์ EdPEX

เป็นการประเมินระดับองค์กรเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีพัฒนาการเพียงใด

ครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กร และสร้างความเข้าใจของความเป็นเหตุและผลของการจัดการกระบวนการต่าง ๆ กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ช่วยให้ผู้บริหารเห็นจุดแข็งและโอกาสในพัฒนา เพื่อสนับสนุนการตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงองค์กร

เป็นกลไกที่สร้างให้เกิดการบูรณาการของส่วนต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุง

ข้อแนะนำ

- การประเมิน (Assess) นี้ไม่ใช่การประเมินแบบประกันคุณภาพ หรือ QA
- การประเมินตนเอง ณ จุดตั้งต้นก่อนลงมือวางแผนการปรับปรุง
- เลือกความละเอียดของการประเมินให้เหมาะกับระดับพัฒนาการขององค์กร
- ชี้แจงผู้บริหารให้เข้าใจกระบวนการ และอบรมเกณฑ์และกระบวนการให้ผู้ที่เป็นแกนหลักก่อน
- รวบรวมข้อมูลพื้นฐานของการดำเนินการและผลลัพธ์ก่อนเริ่มการประเมิน
- คณะผู้บริหารควรมีส่วนร่วมและควรดำเนินการประเมินให้เสร็จสิ้น
- สัมภาษณ์เจ้าของกระบวนการเพื่อความเข้าใจ รวมทั้งค้นหาข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วน และทีมผู้บริหารควรช่วยกันตอบคำถามในการประเมินกรณีที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน
- สรุปผลการประเมินพร้อมทั้งระดับพัฒนาการเพื่อนำไปสู่การทำแผนการปรับปรุง

Success is not just completing the assessment, or even translating the findings into sound improvement plans.

Success is implementing the improvement plans properly, in order to improve performance.

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



บทนำ : โครงร่างองค์กร

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2 สถานการณ์ขององค์กร

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

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร

- ภาพรวมของสถาบัน และสภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (Who are we and what is important to us?) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการนำเกณฑ์ EdPEx ไปใช้ในสถาบัน
- โดยเริ่มจากการจัดทำโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้องค์กรเข้าใจบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมการดำเนินการของสถาบัน
- ช่วยให้สถาบันมุ่งเน้นไปที่ข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ
- หากประเด็นใดในโครงสร้างองค์กรที่สถาบันไม่สามารถตอบคำถามหรือไม่มีข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่าเรื่องดังกล่าวสถาบันยังดำเนินการได้ไม่ดีและมีโอกาสในการปรับปรุง
- การดำเนินการในกระบวนการทั้ง 6 หมวดและผลลัพธ์ของสถาบันควรร่วมสัมพันธ์กับบริบทของสถาบันที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

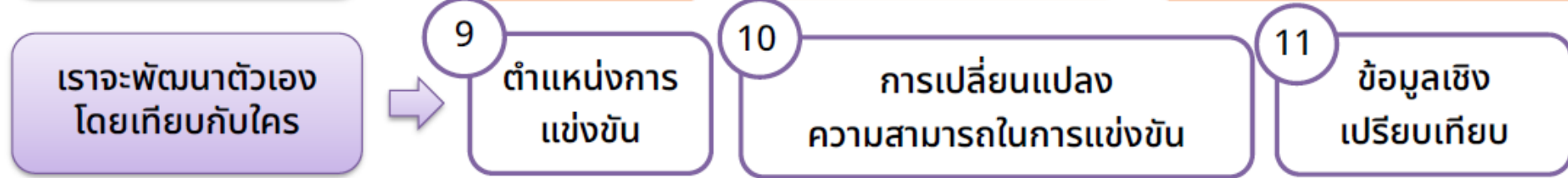
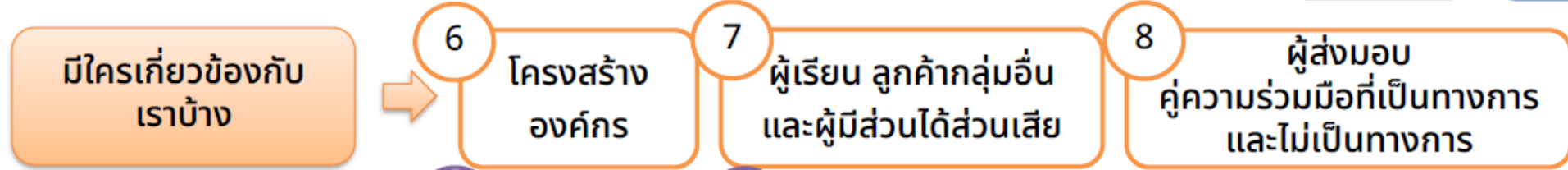
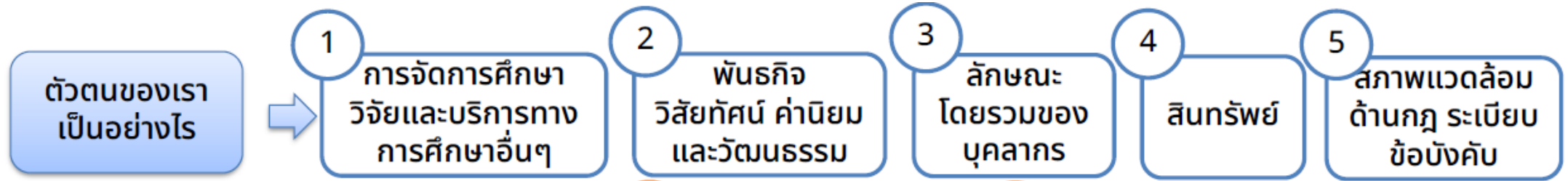
- ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร
- ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

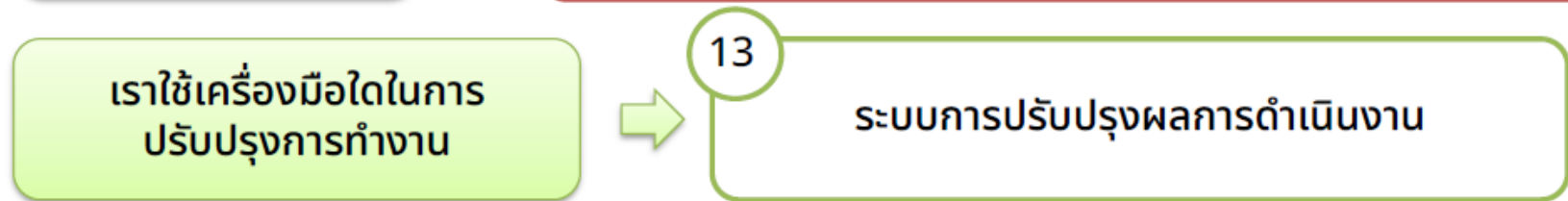
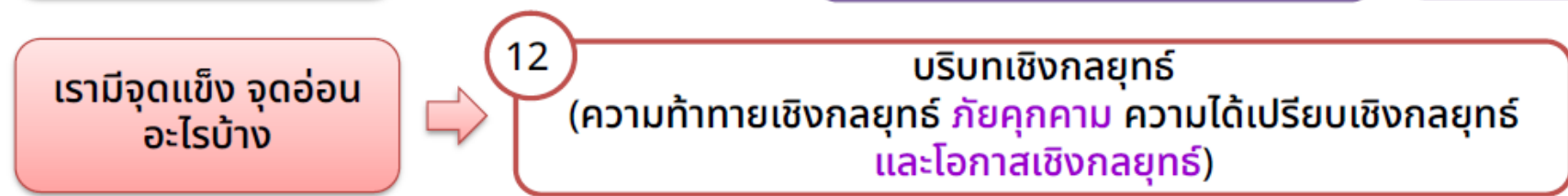
- ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน
- ข. บริบทเชิงกลยุทธ์
- ค. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ

โครงร่างองค์กร

ส่วนที่ 1



ส่วนที่ 2



P.1 ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

• ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ สำคัญตามพันธกิจ

◦ สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลักระบบบ้าง
ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการศึกษา วิจัย และ
บริการฯ (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อ
ความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไร ในการ
ส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

P.1 ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

• ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม

- พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบัน คืออะไร คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

P.1 ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

• ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร
 - กลุ่มและประเภทของคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเป็นอย่างไร
 - ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันเป็นอย่างไร
 - การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบุคลากรที่สถาบันกำลังประสบ ทั้งในด้านขีดความสามารถ อัตรากำลัง และองค์ประกอบของกลุ่มบุคลากรคืออะไร

P.1 ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

• ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

4) สินทรัพย์

◦ สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา

5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

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

P.1 ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

• ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

1) โครงสร้างองค์กร

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

P.1 ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

• ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

2) ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

◦ ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการ ฯ รวมถึงบริการที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบัน นอกจากนี้ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม

P.1 ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

• ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีที่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ
 - การสร้างหลักสูตรและการดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
 - การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน
 - ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง

P.2 สถานการณ์องค์กร: สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

• ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

1) ตำแหน่งการแข่งขัน

○ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโตในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบัน
ดำเนินการอยู่ คู่แข่งมีจำนวนเท่าใดและประเภทอะไรบ้าง **อะไรทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง** สถาบันควรพิจารณาถึงคู่แข่งทั้ง
ระดับชาติและนานาชาติ (*)

P.2 สถานการณ์องค์กร: สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

• ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสเพื่อสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมคืออะไร (*)

3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในวงการศึกษา รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษา สถาบันมีข้อจำกัดอะไรบ้าง ในการได้มาหรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

P.2 สถานการณ์องค์กร: สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

• **ข. บริบทเชิงกลยุทธ์**

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไร

• **ค. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ**

- ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

WS 1: วิเคราะห์ข้อมูล/สารสนเทศโครงสร้างองค์กร

- ใช้แบบฟอร์ม WS OP Analysis
- วิเคราะห์ความครบถ้วนของข้อมูล
- ระบุข้อมูลสารสนเทศที่ต้องเพิ่มเติม

การประเมินตนเองหมวดกระบวนการ

Self
Assessment

ขั้นตอนการประเมินตนเอง (Self Assessment)

- เตรียมข้อมูลเบื้องต้นในการนำเข้า (Basic Information, ผลลัพธ์ของตัววัดองค์กร 3 -5 ปี)
- ทำความเข้าใจเกณฑ์ในแต่ละหมวด และประเมินว่าองค์กรมีการดำเนินการที่เป็น (1) ระบบ/มีประสิทธิภาพ (2) มีความครอบคลุม (3) มีกลไกการปรับปรุง และ (4) บูรณาการหรือไม่
- ลงความเห็นในระดับการประเมิน
- วิเคราะห์ว่าเรื่องใดในแต่ละหมวดที่มีการดำเนินการอย่างไร ให้อธิบายสั้น ๆ ว่าการดำเนินการเป็นจุดแข็ง (ST) และวิเคราะห์ว่าเรื่องใดที่ยังต้องปรับปรุง (OFI) และอธิบายว่าจุดอ่อนเรื่องใดที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น
- ประเมินจนครบทุกหัวข้อในแต่ละหมวด

การประเมินหมวดกระบวนการ

- ค้นหากระบวนการทำงานตามข้อความหลักใน
- มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ/ประสิทธิผลหรือไม่
- มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอหรือไม่
- มีกลไกในการติดตามควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร
- มีการประเมินและทบทวนกระบวนการเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอทันกับสถานการณ์
- ตอบสนองการดำเนินการตามเป้าหมายของกระบวนการและนำสู่ผลลัพธ์ที่ดี

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (40 คะแนน)

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันที่และสามารถนำไปใช้ได้ ในประเด็นต่อไปนี้

- คุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การสนับสนุนและการให้บริการ

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่นำไปใช้ได้ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมี และทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศป้อนกลับที่นำไปใช้ได้ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และบริการฯ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Basic Question

Overall Question

Multiple Question

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

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER SEGMENTATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ใช้สารสนเทศที่มีเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อกำหนดกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนตลาดในปัจจุบันและคาดการณ์เกี่ยวกับกลุ่มดังกล่าวในอนาคต
- กำหนดว่ากลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดใด ที่จะให้ความสำคัญและมุ่งใจให้มาใช้บริการที่สถาบันมากขึ้น

(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Offerings)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

สถาบันทำอย่างไรในการ

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

Basic Question

Overall Question

Multiple Question

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

Basic	Overall	Multiple
<p>สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ รับฟัง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ กำหนด การจัดการศึกษา วิจัย และ บริการ เพื่อ ตอบสนอง ความต้องการของ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกต ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด • วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน • สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้ ในประเด็นต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> • คุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ • การสนับสนุนและการให้บริการ
	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมี และทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศป้อนกลับที่นำไปใช้ได้ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และบริการฯ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*)
	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ <ul style="list-style-type: none"> • ใช้สารสนเทศที่มีเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อ กำหนดกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนตลาดในปัจจุบันและคาดการณ์เกี่ยวกับกลุ่มดังกล่าวในอนาคต • กำหนดว่ากลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดใด ที่จะให้ความสำคัญและเชิญชวนให้มาใช้ บริการที่สถาบันมากขึ้น
	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • สถาบันทำอย่างไรในการ <ul style="list-style-type: none"> • ค้นหาความจำเป็น ความต้องการและความคาดหวังด้านการหลักสูตร และบริการฯ จากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด • กำหนดและปรับการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เห็นถึงความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด • กำหนดและปรับการจัดหลักสูตร และบริการฯ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการเพิ่มและขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน (*)

Approach (A)

แนวทางหรือวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผล

- วิธีการที่เป็น**ระบบ (Systematic)**: Ordered, Repeatable, Use of data & information, Feedback Loop) เหมาะสม (Appropriate)
- **ประสิทธิผล (Effectiveness)** กระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด
 - ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ
 - ประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของกระบวนการ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือ
 - ประเมินว่าสถาบันตอบสนองต่อความต้องการหรือเหนือกว่าความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้ดีเพียงใด

DEPLOYMENT (D)

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ
 - การใช้ “แนวทาง” เพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง และมีความสำคัญต่อสถาบัน
 - การใช้ “แนวทาง” อย่างคงเส้นคงวา
 - การใช้ “แนวทาง” ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

Learning: การเรียนรู้

- การปรับปรุง “แนวทาง” ให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของ **การประเมินและการปรับปรุง**
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง “แนวทาง” อย่างก้าวกระโดด ผ่าน **การสร้างนวัตกรรม**
- การ **แบ่งปันความรู้** ที่ได้จากการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม กับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

Integration: การบูรณาการ

- แนวทางที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึงหมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ในระดับสถาบัน

การประเมินตนเองหมวดกระบวนการ

• Strength

- การดำเนินการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล
- ตอบสนองความต้องการของกระบวนการและเป้าหมายองค์กร
- ตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์
- วิธีการที่เหมาะสมและครอบคลุมทุกส่วนงาน
- มีการรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน/กระบวนการ
- มีองค์ประกอบที่เป็นความเป็นเลิศหรือเป็นต้นแบบ

• OFIs

- มีแต่กิจกรรมที่ไม่ร้อยเรียงกันอย่างเป็นระบบ
- มีการดำเนินการแต่ไม่ครอบคลุม
- การถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติขาดความคงเส้นคงวา จนไม่อาจใช้ทำนายผลที่คาดหวังไว้
- ขาดการจัดการที่มีประสิทธิผล
- ขาดการบูรณาการกับความต้องการ/ทิศทางขององค์กรมีจนไม่อาจเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน
- ไม่มีกลไกในการรวบรวมข้อมูลและการรายงานกลับ
- ขาดกลไกในการปรับปรุงเพื่อให้ผลลัพธ์ดีและประสิทธิผลดีขึ้น

หมวด 3.1

• Strength

- การรับฟังเสียงของนักศึกษาที่มีการดำเนินการ ผ่านผู้รับผิดชอบหลักสูตรโดยใช้ Survey Form
- มีการนำผลการสำรวจไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และการเรียนการสอน
- มีการรับฟังความต้องการผู้ใช้บัณฑิต ผ่านการประเมินความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต

• OFIs

- การรับฟังไม่ครอบคลุมพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ
- มีการรับฟังนักเรียนม. ปลาย แต่เป็นลักษณะกิจกรรม
- การเก็บรวบรวมข้อมูลยังกระจัดกระจาย
- ขาดการวิเคราะห์/สังเคราะห์ความต้องการของนักศึกษาเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจได้
- ไม่มีการประเมินประสิทธิผลการรับฟังเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ

แนวทางการ ให้คะแนน หมวด 1 – 6

<p>50%,55%, 60% หรือ 65%</p>	<p>A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L: มีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง สถาบันแสดงการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ถูกนำไปใช้บางเรื่อง ทั้งมีตัวอย่างการสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการหลัก I: แนวทางมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมที่สถาบันต้องทำ/มีตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>
<p>30%, 35%, 40% หรือ 45%</p>	<p>A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น L: ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความจำเป็นพื้นฐานที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</p>
<p>10%,15%, 20% หรือ 25%</p>	<p>A: ปรากฏหลักฐานการเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: ปรากฏหลักฐานการเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้น ๆ I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา</p>
<p>0% หรือ 5%</p>	<p>A: ไม่ปรากฏแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D: ไม่มีหรือแทบไม่ปรากฏหลักฐานการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ</p>

ตารางแนวทางการประเมิน A (สำหรับหมวด 1 - 6)

Banding	Scoring	Process
1	0% หรือ 5%	ไม่มีการดำเนินการ หรือมีการดำเนินการในลักษณะกิจกรรมเป็นบางครั้ง
2	10% 15% 20% หรือ 25%	เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในบางส่วนงาน แต่ยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผล
3	30% 35% 40% หรือ 45%	การทำงานอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อหัวข้อคำถาม ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น และแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผล แสดงให้เห็นถึงการประเมินปรับปรุงกระบวนการ
4	50% 55% 60% หรือ 65%	มีการดำเนินการเป็นระบบและมีประสิทธิผล และนำไปสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยอาจมีความแตกต่างกันในบางหน่วยงาน มีการประเมินปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริง แสดงตัวอย่างการใช้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BP) และเริ่มมีนวัตกรรม
5	70% 75% 80% หรือ 85%	มีการดำเนินการที่เป็นระบบต่อเนื่องและมีประสิทธิผลที่ดี และนำไปสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี มีการประยุกต์ใช้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BP) และสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ
6	90% 95% หรือ 100%	มีการดำเนินการที่เป็นระบบและมีผลลัพธ์ที่เป็นเยี่ยม (เป็นต้นแบบ) และนำไปสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่าง มีการประยุกต์ใช้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BP) และสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ สามารถตอบสนองความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กร

โปรดประเมิน Band และ Score ของแต่ละหัวข้อลงในช่องสีฟ้า*

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) (40 คะแนน)		Band	% score		
1	สถาบันมีวิธีการรับฟังเสียงของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น (ปัจจุบันและที่พึงมี) เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ประโยชน์ได้		ไม่ต้องให้ % Score - ให้ในภาพรวมด้านล่างครึ่งเดียว		
2	สถาบันใช้สารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด เพื่อกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและส่วนตลาด ที่สถาบันจะให้ความสำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคต				
3	สถาบันจัดการศึกษา วิจัยและบริการอื่นๆ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เหนือความคาดหวัง ของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้ำอื่น และส่วนตลาด รวมถึงดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มใหม่				
ภาพรวม Score 3.1			0	40	0

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) (45 คะแนน)		Band	% score		
1	สถาบันมีวิธีการในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น		ไม่ต้องให้ % Score - ให้ในภาพรวมด้านล่างครึ่งเดียว		
2	สถาบันมีวิธีการทำให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน รวมถึงการจัดการข้อร้องเรียน				
3	สถาบันมีวิธีการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น				
ภาพรวม Score 3.2			0	45	0

Category 3 score total	0
------------------------	---

การนำองค์กร (Leadership) (115 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) (65 คะแนน)

- ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (Mission, Vision and Values)
- ข. การสื่อสาร (Communication)
- ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

1.2 การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) (50 คะแนน)

- ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)
- ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

-ดำเนินการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
-การปฏิบัติตนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

(2) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม

ข. การสื่อสาร

การสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ทั่วทั้งองค์กรคู่ความร่วมมือและลูกค้าที่สำคัญ

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

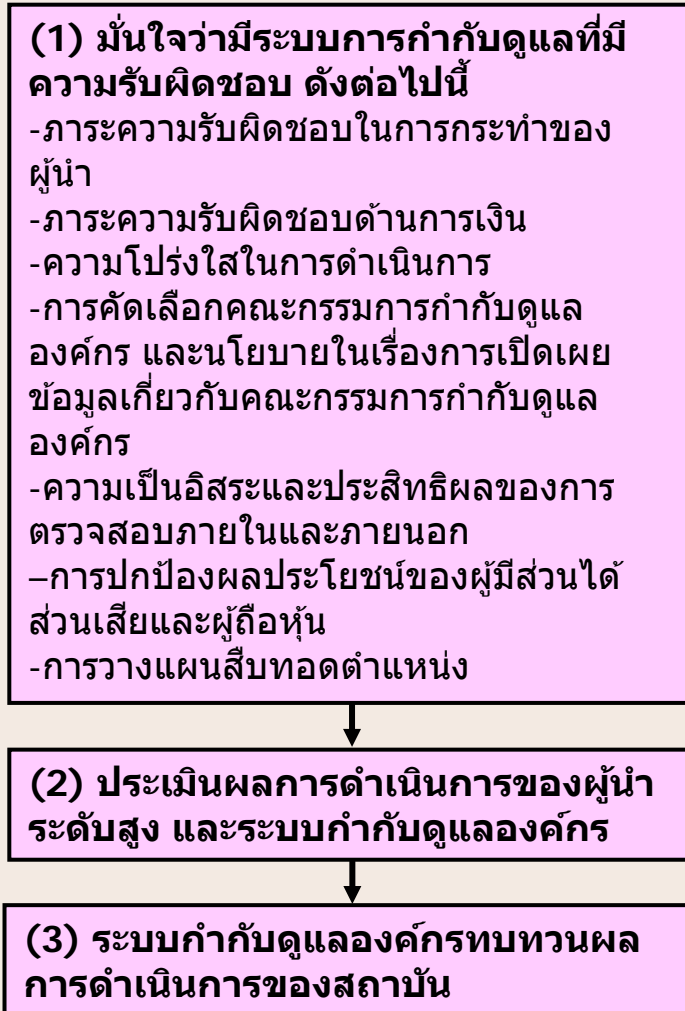
(1) การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

(2) ทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

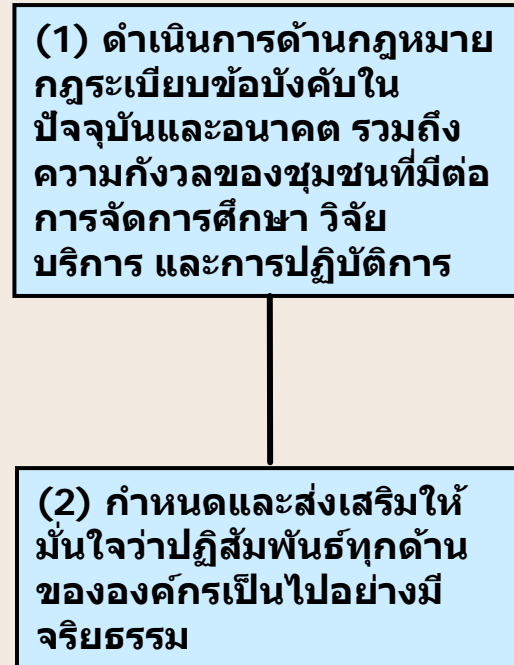
เพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2 การกำกับดูแลและการทำประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions)

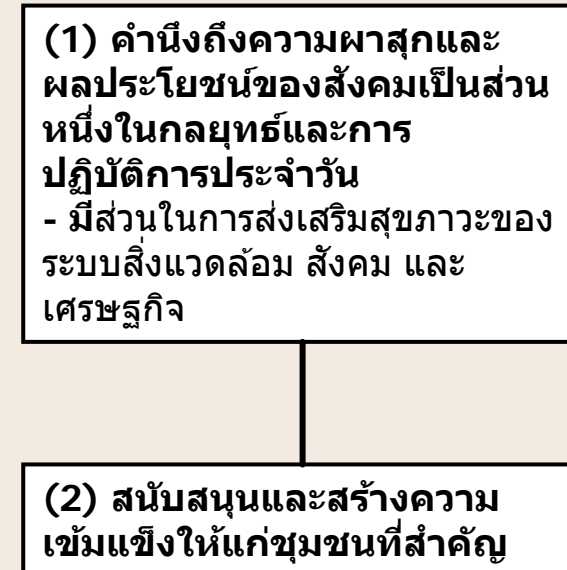
ก. การกำกับดูแลองค์กร



ข. พฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมาย และมีจริยธรรม



ค. การทำประโยชน์ให้สังคม



เพื่อเป็นสถาบันที่สร้างคุณค่าให้กับสังคม

WS 2: ประเมินหมวด 1

- ประเมินคะแนนใน Self Assessment Worksheet Cat. 1
- ระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาใน Worksheet
- นำเสนอ

กลยุทธ์ (Strategy) (90 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) (45 คะแนน)

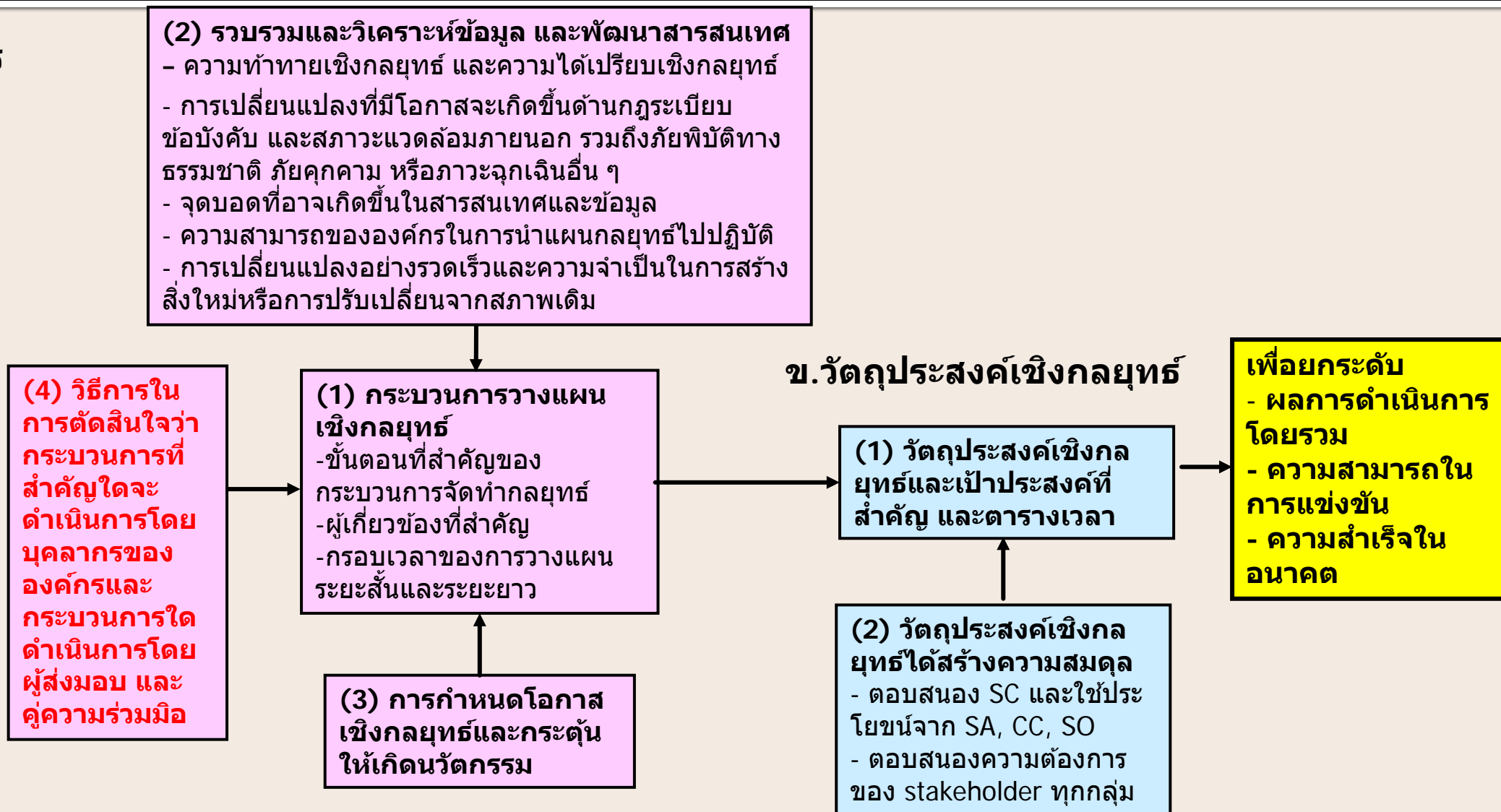
- ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)
- ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (45 คะแนน)

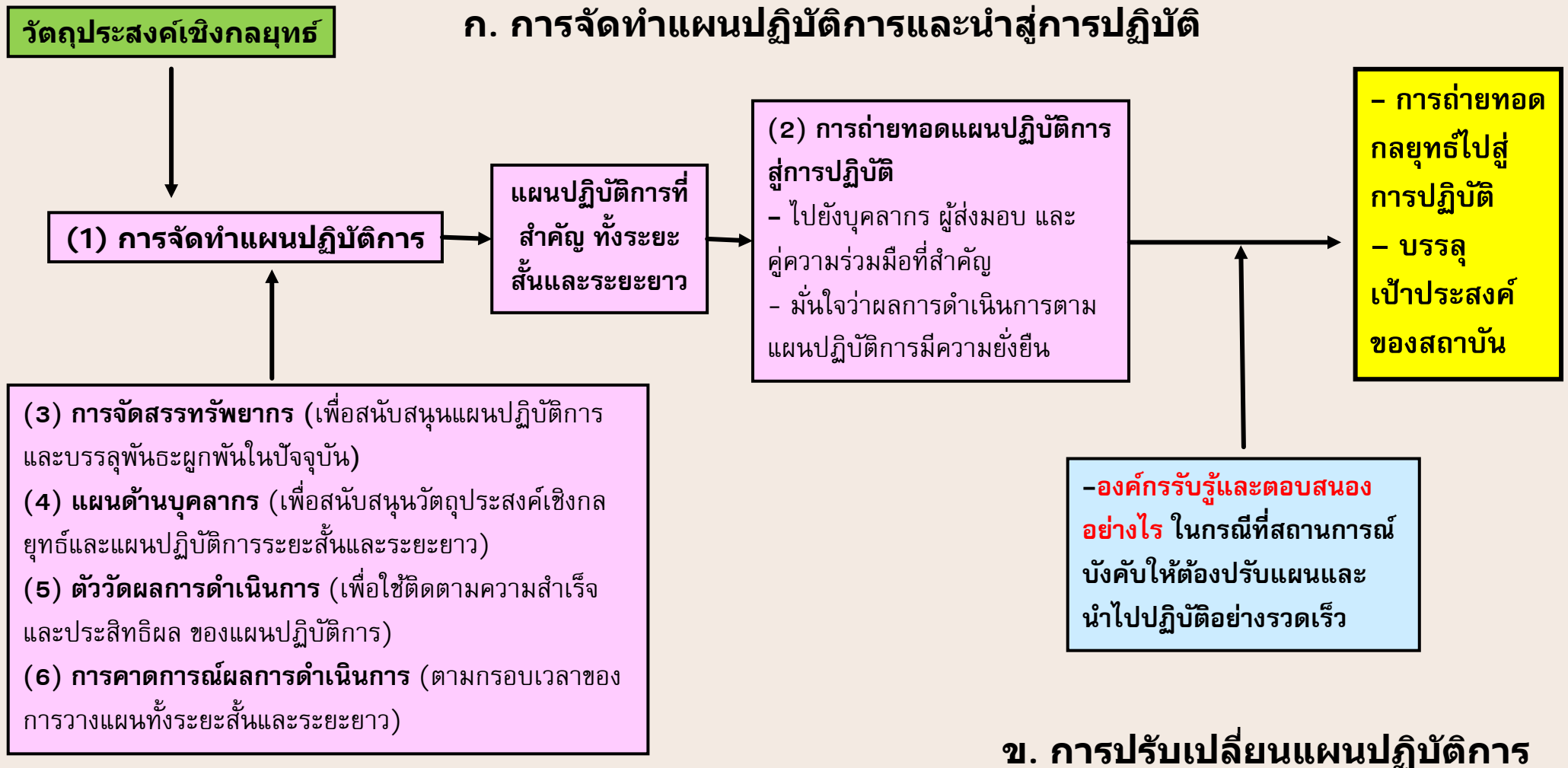
- ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)
- ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์



2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



WS 3: ประเมินหมวด 2

- ประเมินคะแนนใน Self Assessment Worksheet Cat. 2
- ระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาใน Worksheet
- นำเสนอ

ลูกค้า (Customers) (85 คะแนน)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) (40 คะแนน)

- ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
(Listening to Students and Other Customers)
- ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการกำหนดการจัด
การศึกษา วิจัย และบริการ ฯ
(Student and Other Customer Segmentation, and Program and
Service Offerings)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) (45 คะแนน)

- ก. ประสบการณ์ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
(Student and Other Customer Relationships and Support)
- ข. การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
(Determination of Student and Other Customer Satisfaction and Engagement)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- (1) รับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้
- วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด (Market SEGMENT)
 - วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาของการสนสัมพันธ์กับสถาบันอย่างไร
 - มีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การสนับสนุนและ การให้บริการ จากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้

(2) รับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

ข. การจำแนกลูกค้า และกำหนดหลักสูตร/ บริการ



(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

(2) การกำหนดหลักสูตร/ บริการ



3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ก. ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) การสร้างและจัดการ

ความสัมพันธ์กับลูกค้า

- สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า
- จัดการและเสริมภาพลักษณ์สถาบัน
- ตอบสนองความต้องการให้เหนือความคาดหวังช่วงการสานสัมพันธ์

(2) ทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้น

สารสนเทศและได้รับการสนับสนุน

- ค้นหาความต้องการในการสนับสนุน
- ถ่ายทอดความต้องการไปสู่การปฏิบัติ

(3) การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า

(4) การให้ความเป็นธรรม

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

ประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า

เสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

- เพื่อปรับปรุงการตลาด
- เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น
- เพื่อยกระดับความภักดีของลูกค้า

WS 4: ประเมินหมวด 3

- ประเมินคะแนนใน Self Assessment Worksheet Cat. 3
- ระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาใน Worksheet
- นำเสนอ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง
ผลการดำเนินการของสถาบัน
(Measurement, Analysis, and
Improvement of Organizational
Performance)

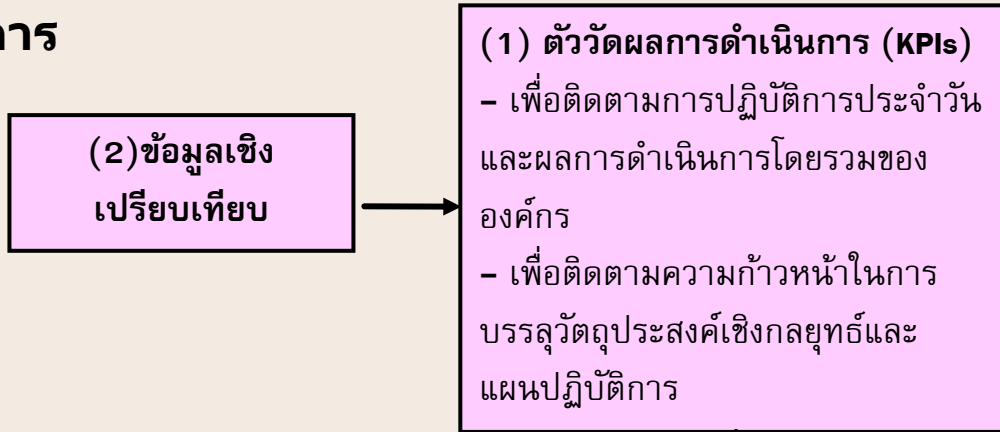
- ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)
- ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review, and Improvement)

4.2 การจัดการสารสนเทศ
และการจัดการความรู้
(Information, and Knowledge
Management)

- ก. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)
- ข. ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge)
- ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม (Pursuit of Innovation)

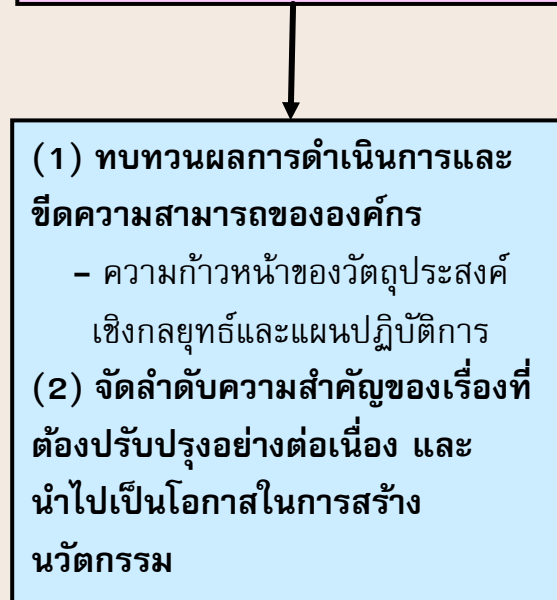
4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ: สถาบันมีวิธีการ อย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ

ก. การวัดผลการ ดำเนินการ



เพื่อคาดการณ์และ
ตอบสนองต่อความ
เปลี่ยนแปลงที่
รวดเร็วหรือไม่ได้
คาดคิด

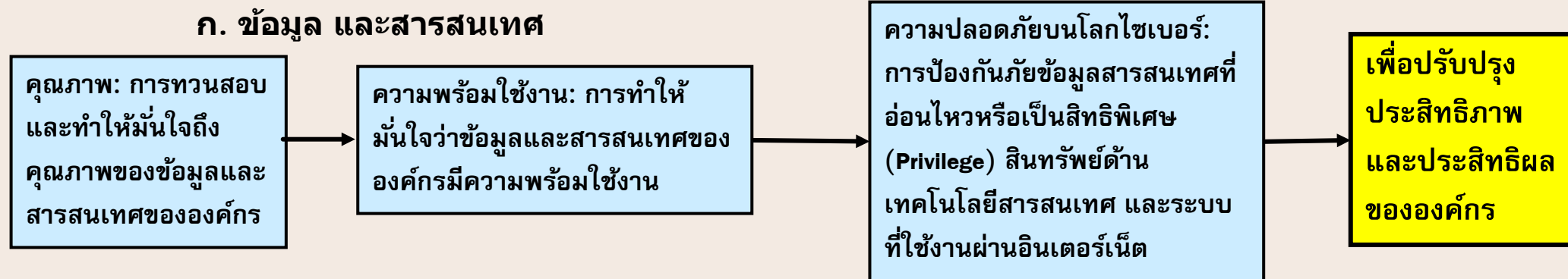
ข. การวิเคราะห์ ทบทวน และ ปรับปรุงผลการ ดำเนินการ



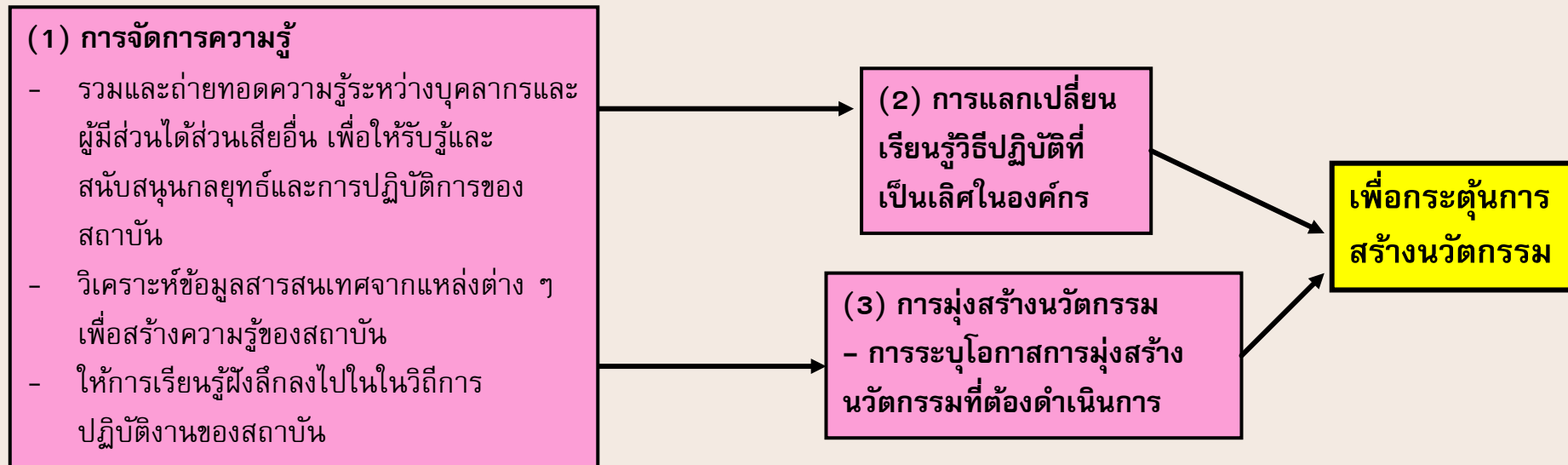
เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์
และวัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

เพื่อการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่องและ
โอกาสสร้าง
นวัตกรรม

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้: สถาบันมีวิธีการ อย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน



ข. ความรู้ขององค์กร



WS 5: ประเมินหมวด 4

- ประเมินคะแนนใน Self Assessment Worksheet Cat. 4
- ระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาใน Worksheet
- นำเสนอ

บุคลากร (Workforce) (85 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อม ด้านบุคลากร (Workforce Environment) (40 คะแนน)

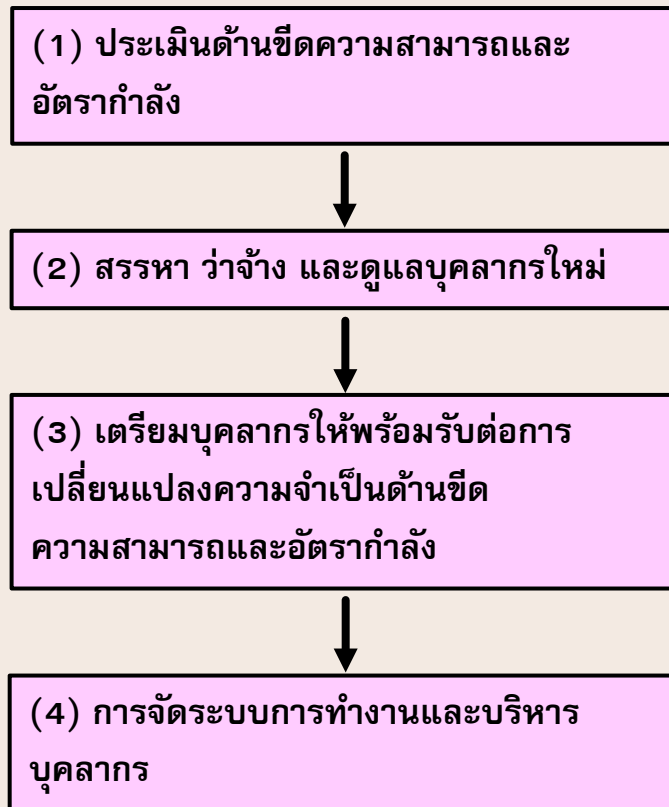
- ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
(**WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY**)
- ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร
(**WORKFORCE Climate**)

5.2 ความผูกพัน ของบุคลากร (Workforce Engagement) (45 คะแนน)

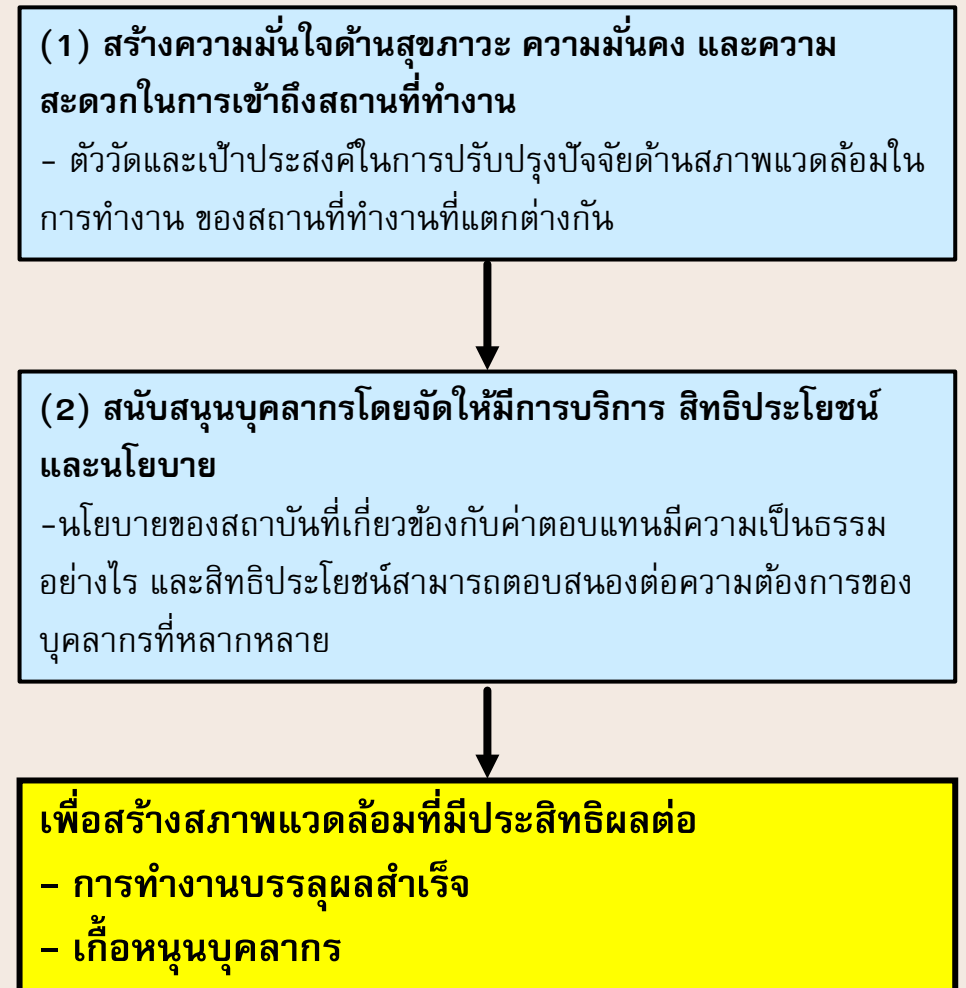
- ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร
(**Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT**)
- ข. วัฒนธรรมองค์กร (**Organizational Culture**)
- ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา
(**PERFORMANCE Management and Development**)

5.1 Workforce Environment

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร



ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร



5.2 Workforce Engagement

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
- แตกต่างกันตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(2) ประเมินความผูกพันของบุคลากร
- มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความพึงพอใจ **และไม่พึงพอใจ**

ข. วัฒนธรรมองค์กร

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน

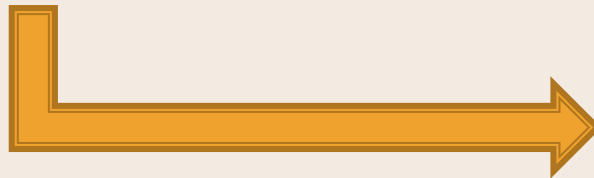
ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(1) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี
- พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ

(2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร และความต้องการขององค์กร

(3) การจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

(4) ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม



- เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี
- เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้
- เพื่อส่งเสริมการบรรลุแผนปฏิบัติการ
- เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

WS 6: ประเมินหมวด 5

- ประเมินคะแนนใน Self Assessment Worksheet Cat. 5
- ระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาใน Worksheet
- นำเสนอ

การปฏิบัติการ (Operations) (85 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) (40 คะแนน)

- ก. การออกแบบการจัดการหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and Process Design)
- ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)

6.2 ประสิทธิภาพของ การปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) (45 คะแนน)

- ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness)
- ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply Network Management)
- ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and Resilience, and Risk Management)

6.1 Work Processes

ก. การออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการ

(1) จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตรและบริการ

(2) แนวคิดการออกแบบหลักสูตรและบริการ และเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(3) จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน

(4) แนวคิดการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

- เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น
- เพื่อให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งตัววัดภายใน กระบวนการที่สำคัญ ที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ตัววัดเหล่านี้ ต้องสัมพันธ์กับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ (outcomes) และผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งของกระบวนการ

6.2 Operational Effectiveness

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

การจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

- นำเรื่องของ รอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณากระบวนการทำงาน
- ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาด หรือการทำงานซ้ำ
- ลดความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการฯ และผลจากการดำเนินการ
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- การคัดเลือกผู้ส่งมอบ/ คู่ความร่วมมือที่สามารถ 1)
- ตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการ 2) ยกระดับผลการดำเนินการ 3) สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 4) เพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง

(1) ทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติที่ปลอดภัย

- คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิม

(2) ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

- คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิม
- คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

- เพื่อให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพในการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า

- เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย

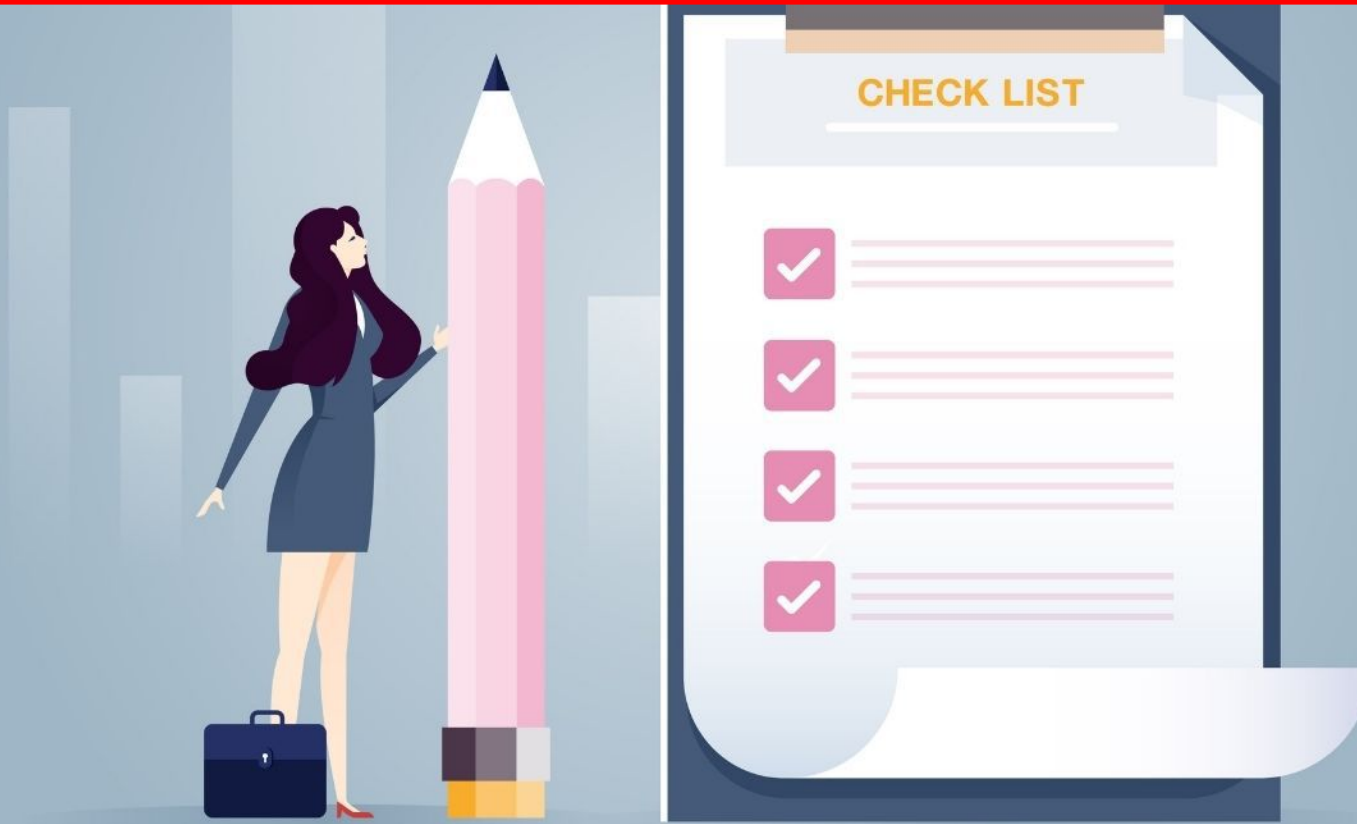
(3) การบริหารความเสี่ยง

- แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยง

WS 7: ประเมินหมวด 6

- ประเมินคะแนนใน Self Assessment Worksheet Cat. 6
- ระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาใน Worksheet
- นำเสนอ

การประเมินตนเองหมวดผลลัพธ์



Self-Assessment

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Organizational Results)

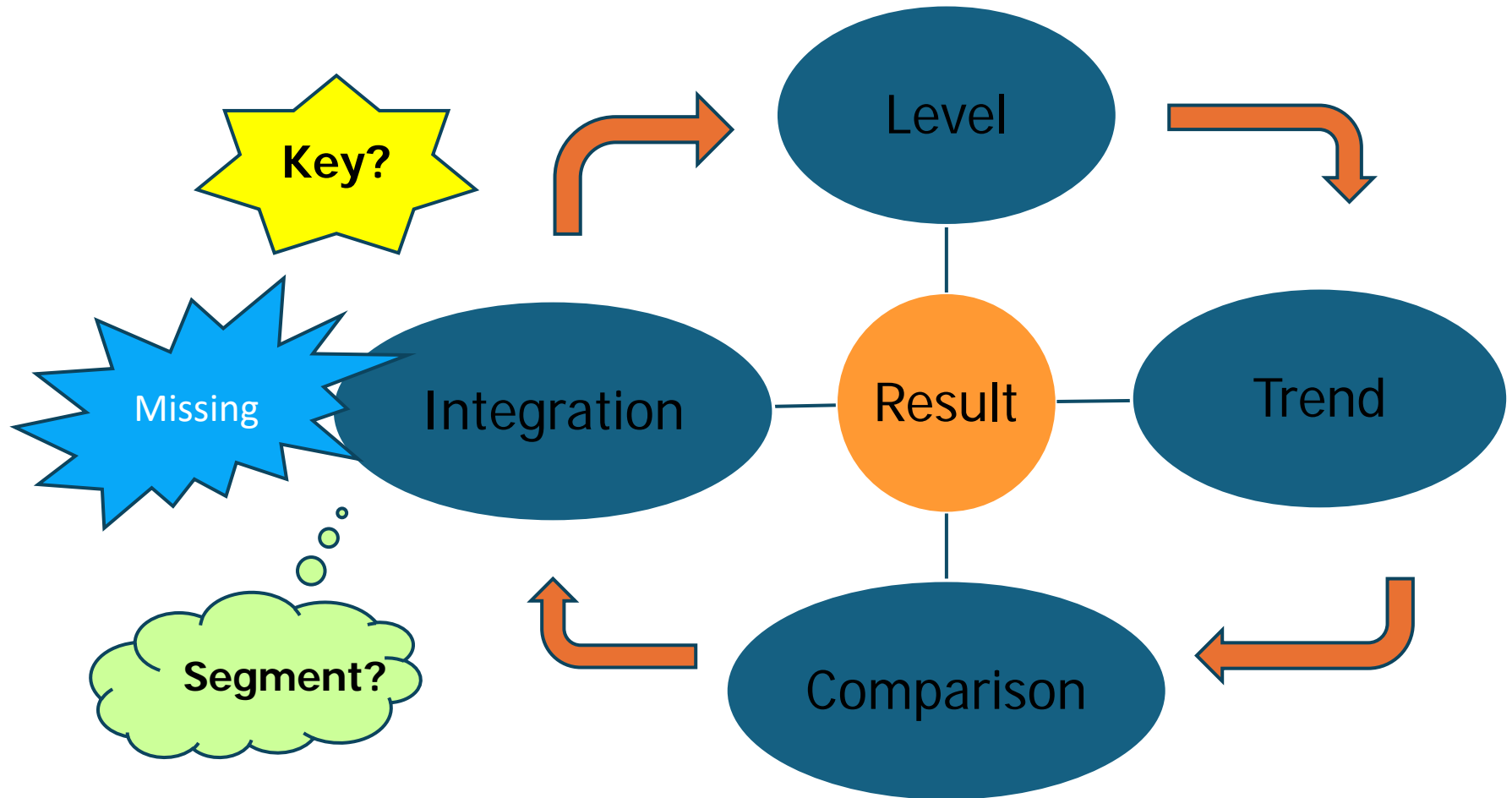
- เป็นการติดตามตัววัดที่มีความสำคัญและสะท้อนผลการดำเนินการขององค์กร
 - ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ
 - ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
 - ผลลัพธ์ด้านการนำและการกำกับดูแลองค์กร
 - ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

ผลลัพธ์

- ผลผลิต (Outputs) และผลสัมฤทธิ์ (Outcomes) ของสถาบัน
- L (Level) – ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่มีความสำคัญอย่างมีนัย
- T (Trends) – แนวโน้ม อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่มีความสำคัญ
- C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน หรือกับองค์กรเทียบเคียง
- I (Integration) – การบูรณาการของผลลัพธ์ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัด (มักจำแนกตามกลุ่มต่าง ๆ) ที่ตอบสนองต่อความต้องการที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร การจัดการศึกษา วิจัย บริการฯ ตลาด กระบวนการ แผนปฏิบัติการ และเป้าหมายของสถาบัน ที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กรและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 - 6)

การประเมินหมวด 7 ผลลัพธ์

- หมวด 7 ประเมิน ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการบูรณาการ
- Focus on organization's most critical performance results.



การประเมินหมวด 7 ผลลัพธ์

- ทำความเข้าใจกับคำถามในภาพรวมของรายชื่อผลลัพธ์ ผลลัพธ์สำคัญอะไรที่ควรต้องมีภายใต้ข้อกำหนดโดยรวม สัมพันธ์กับกระบวนการใด
- ตัววัดที่มีในแต่ละหัวข้อมีครบถ้วนหรือไม่ ตัววัดเหมาะสมหรือไม่ ให้พิจารณาเฉพาะตัววัดที่เหมาะสม **พร้อมทั้งจัดทำรายการตัววัดที่ยังขาดอยู่**
- ตัววัดที่มีสำคัญต่อการบรรลุประสิทธิผลของกระบวนการ ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร หรือไม่
- มีผลลัพธ์ในปีล่าสุดดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือไม่
- ผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ดีขึ้น หรือไม่
- มีการจำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มที่เหมาะสม หรือไม่
- **มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ หรือไม่ (สำหรับองค์กรที่มีพัฒนาการสูง)**
- ระบุระดับคะแนน และประเมินจนครบ

การประเมินตนเองหมวดผลลัพธ์

• Strength

- ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมาย
- มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ผลลัพธ์ดีกว่าคู่เทียบ

• OFIs

- ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญที่สะท้อนผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร ทั้ง 2 กลุ่ม (Missing)
- ผลลัพธ์ไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรตามที่กำหนด
- แนวโน้มของผลลัพธ์ลดลง
- ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- ไม่ได้จำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้า
- **ผลลัพธ์ต่ำกว่าคู่เทียบ/ไม่มีข้อมูลคู่เทียบ (องค์กรที่ระดับพัฒนาที่ดี)**

หมวด 7.1

• Strength

- ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปตามเป้าหมายเช่น อัตราการได้งานทำ ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต
- แนวโน้มผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานดีขึ้นเช่น Inbound/Outbound Student Exchanges

• OFIs

- ไม่ได้นำเสนอผลลัพธ์ด้านงานวิจัย เช่น การตีพิมพ์ระดับนานาชาติ งานวิจัยที่สนับสนุนชุมชน
- แนวโน้มผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยลดลงเช่น อุบัติเหตุจากการทำงาน
- มหาวิทยาลัยไม่ได้จำแนกผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนตามกลุ่มที่ระบุเช่น อัตราการได้งานทำ (กลุ่มวิทยาศาสตร์ กลุ่มสังคมศาสตร์)
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลกระบวนการไม่เป็นไปตามเป้าหมายเช่น อัตราสัมฤทธิ์ผล

แนวทางการ ให้คะแนน หมวด 7

50%,55%, 60% หรือ 65%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และมีผลการดำเนินการที่ดีในเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน ที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ตลาดและกระบวนการที่สำคัญ
30%, 35%, 40% หรือ 45%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%,15%, 20% หรือ 25%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญ ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
0% หรือ 5%	Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทางลบ C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน

ตารางแนวทางการประเมิน B (สำหรับหมวด 7)

Banding	Scoring	Result
1	0% หรือ 5%	ไม่มีการรายงานตัววัดที่สำคัญหรือมีผลลัพธ์มีระดับผลการดำเนินงานที่ไม่ดี
2	10% 15% 20% หรือ 25%	มีการรายงานตัววัดที่สำคัญบางตัวและมีผลลัพธ์เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดี
3	30% 35% 40% หรือ 45%	ผลลัพธ์ที่สำคัญมีระดับผลการดำเนินการที่ดี บางตัวมีแนวโน้มที่ดีขึ้น และเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
4	50% 55% 60% หรือ 65%	ผลลัพธ์ที่สำคัญมีระดับผลการดำเนินการที่ดี มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในเรื่องที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ และผลการดำเนินการในบางเรื่องดีกว่าคู่เทียบ/ระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม การรายงานผลการดำเนินการครอบคลุมลูกค้า ตลาดและกระบวนการที่สำคัญ
5	70% 75% 80% หรือ 85%	ผลลัพธ์ที่สำคัญมีระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ และผลการดำเนินการดีกว่าคู่เทียบ/ระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม การรายงานผลการดำเนินการครอบคลุมลูกค้า ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
6	90% 95% หรือ 100%	ผลลัพธ์ที่สำคัญมีระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกเรื่องที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ และผลการดำเนินการดีกว่าคู่เทียบ/ระดับเทียบเคียงที่สะท้อนถึงความเป็นผู้นำ การรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ครอบคลุมลูกค้า ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ

-เชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข(2) สารสนเทศที่รวบรวมไว้ในกระบวนการหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข(2) และหัวข้อ 3.2ก

7.1 ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

-ตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ 4.2, 6.1 และ 6.2
-ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย, เหตุการณ์ที่รายงานในวาระความปลอดภัยและอาชีวอนามัย, เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน, และผลลัพธ์ในการซ่อมโยกย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่นๆ เป็นต้น

7.1 ข (1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

7.1 ข(2) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

- ผลการประเมินผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจสอบจากภายนอกที่เป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ
- เชื่อมโยงกับ OP และ 6.2ข

7.1 ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

เชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1.ข(2) และหมวด 3 รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2

7.2 ก(1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า

7.2 ก(2) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันกับลูกค้า

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

- สัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กร และแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

7.3ก (1) ผลลัพธ์ขีด
ความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร

7.3ก (2) ผลลัพธ์ด้าน
บรรยากาศการทำงาน

7.3ก (3) ผลลัพธ์ด้าน
ความผูกพันของ
บุคลากร

7.3ก (4) ผลลัพธ์ด้าน
การพัฒนาบุคลากร
และผู้นำ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำและการกำกับดูแลองค์กร

สัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1



7.4 ก(1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงกับและสร้างความผูกพันบุคลากรคู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก



7.4 ก(2) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร

- ผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข(1)
- ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร



7.4 ก(3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

- ผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข(2)



7.4 ก(4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 1.2ค(2)



7.4 ก(5) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

ตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

7.5 ก (1) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน

อาจรวมถึงมาตรการการเติบโตของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ หรือร้อยละของรายได้ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ใหม่

7.5 ก (2) ผลลัพธ์ด้านตลาด

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.1ข(1)
- ตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2ก(5) และ 2.2ก(6)
- ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

7.5 ข ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

แนวทางการดำเนินการ

- เลือกตัววัดที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องให้ครบทุกหมวด
- การตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง
- วิเคราะห์ปัจจัยและกระบวนการที่ส่งผลต่อผลลัพธ์
- วางแผนการปรับปรุง
- รวบรวมข้อมูล
- ทดสอบและแก้ไขปัญหา
- สรุปผลการปรับปรุงและรายงานตัววัดเพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม

WS 8: ประเมินผลลัพธ์หมวด 7

- ประเมินคะแนนใน Self Assessment Worksheet Cat. 7
- ระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาใน Worksheet
- นำเสนอ

การจัดทำแผนปรับปรุง

- แผนควรมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการทำงานเพื่อปิด Gap
- สร้างประสิทธิผลของการดำเนินการ
- ควรกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความเป็นระบบในงานประจำ
- ตัววัดผลของกระบวนการคืออะไร สัมพันธ์กับการบรรลุตัววัดใดในหมวด 7
- แผนพัฒนาอาจประกอบด้วยแผนงานย่อย ๆ หลายแผนเพื่อให้เกิดผล
- ไม่ควรเป็นเพียงแค่กิจกรรมที่ฉาบฉวยและไม่สร้างความมีประสิทธิผลให้เกิดขึ้น
- สร้างกลไกการติดตามและประเมินผลของแผนปรับปรุง

การวิเคราะห์เพื่อทำแผนปรับปรุง

- Scan คะแนนและระดับพัฒนาการในภาพรวม สะท้อนความหมายใดสำหรับองค์กร
- ผลการประเมินในแต่ละหมวด ประเด็นไหนเป็นโอกาสในการพัฒนา และในมิติใด
- จากโอกาสในการพัฒนาในรายหมวด และเลือกเรื่องที่จะต้องดำเนินการก่อน
 - ประเด็นเร่งด่วน
 - ระบบงานพื้นฐาน
 - ความยากง่าย
 - ทรัพยากรและเวลาในการแก้
- สรุปภาพรวม และจัดทำแผนพัฒนา กำหนดเป้าหมาย และตัววัดความสำเร็จ และทีมงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ
- กำหนดแนวทางในการติดตามประเมินผล

WS 9: การจัดทำแผนปรับปรุง

- ให้เลือกโอกาสในการพัฒนา 1 เรื่องจากแต่ละหมวด เพื่อจัดทำแผนปรับปรุง
- ใช้แบบฟอร์ม WS Improvement Plan

We are

what we repeatedly do.

Excellence,
then, is not an act,
but a habit.

~ Aristotle



Thank You