



# **RMUTL – EP**

## **Excellent Performance**

คู่มือการประกันคุณภาพภายใน  
หน่วยงานสนับสนุน

2567

## คำนำ

การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ซึ่งประกอบด้วย ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ส่วนราชการในสำนักงานบริหารมหาวิทยาลัย เชียงราย ตาก น่าน พิษณุโลก ลำปาง และสถาบัน สำนัก กอง ศูนย์ ตามประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พ.ศ.2563 ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2563 เรื่องการแบ่งส่วนราชการและส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตามตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และระดับคุณภาพตามมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ โดยถือว่าระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นมหาวิทยาลัยฯ จึงได้ทำการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของหน่วยงานสนับสนุน RMUTL-EP (Excellent Performance) ตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด โดยจัดทำเป็นคู่มือการประกันคุณภาพภายใน สำหรับหน่วยงานสนับสนุน เพื่อให้ผู้บริหาร บุคลากร กรรมการประเมิน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางประกอบการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพที่กำหนดขึ้น มีแนวทางปฏิบัติในการกำกับ และพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจนของหน่วยงาน สามารถรองรับการประเมินคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

มกราคม 2567

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	1
บทที่ 2 โครงสร้างและแนวทางการปฏิบัติสู่การบริหารงานคุณภาพ	9
บทที่ 3 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน RMUTL - EP	16
บทที่ 4 แนวทางการวิเคราะห์และสรุปผลการประกันคุณภาพภายใน	26
บทที่ 5 อภิธานศัพท์	28

## บทที่ 1

# ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX)

เกณฑ์ EdPEX เสริมพลังให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถ องค์กรที่ได้รับรางวัลบัลติมัลคือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศ และจากการที่องค์กรเหล่านี้ได้แบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ทำให้องค์กรจำนวนมากสามารถนำไปพัฒนาทั้งแนวทางการดำเนินการและผลลัพธ์ ส่งผลดีต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศและโลก ในประเทศไทยได้เริ่มปรับใช้เกณฑ์บัลติมัลมาเป็น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation : HA)

สำหรับเกณฑ์ EdPEX นั้น เป็นการนำเกณฑ์บัลติมัลด้านการศึกษามาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของการอุดมศึกษาไทย เพื่อให้สถาบันใช้พัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันและของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ

### เกณฑ์ EdPEX จะช่วยสถาบันของท่านได้อย่างไร

ไม่ว่าสถาบันของท่านจะเพิ่งจัดตั้งใหม่ กำลังเติบโต หรือจัดตั้งมาแล้วเป็นเวลานาน ทุกแห่งจะเผชิญกับความท้าทายในทุก ๆ วันและในระยะยาว ในขณะที่เดียวกันก็มีจุดแข็งที่ให้ประโยชน์กับสถาบันเช่นกัน เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้คุณค้นพบและใช้จุดแข็งเหล่านั้น และเตรียมสถาบันให้รับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นได้นอกจากนี้ เกณฑ์ EdPEX ยังเอื้อให้สถาบันสามารถระบุประเด็นสำคัญดังนี้

- คุณลักษณะที่สถาบันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และประสบความสำเร็จ ในระยะยาว ในสภาวะแวดล้อมด้านการศึกษา
- การทำให้ผู้นำ ผู้บริหารแต่ละระดับ และบุคลากรทั้งหมดเห็นภาพเดียวกัน
- การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความสำเร็จ
- การทำความเข้าใจและตอบสนอง หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวัง ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การทำให้มั่นใจว่า การดำเนินการของสถาบันมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จ ในระยะสั้น และระยะยาว

ประเด็นข้างต้นนี้ จะส่งผลให้สามารถวางตำแหน่งสถาบันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ประสบผลสำเร็จ มีความชัดเจนขึ้น และทุกกลุ่ม (ผู้นำ บุคลากร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ) สามารถดำเนินการไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน

## จะทราบได้อย่างไรว่า เกณฑ์ EdPEX เหมาะกับสถาบันของท่าน

เกณฑ์ EdPEX สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันใด ๆ ก็ได้ เพราะไม่ได้กำหนดว่าควรมีโครงสร้างหรือแนวการดำเนินการอย่างไร

ในโครงสร้างองค์กร สถาบันจะระบุเองว่าอะไรคือเรื่องที่สำคัญ เกณฑ์ EdPEX กระตุ้นให้สถาบันใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยน สร้างนวัตกรรม และมีความคล่องตัว ทั้งยังให้เลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับสถาบันมากที่สุดและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเต็มที่ต่อการขับเคลื่อนการปรับปรุง และการทำให้ผลการดำเนินการดีต่อเนื่อง เช่น Plan-Do-Study-Act (PDSA) การประเมินตนเองเพื่อให้ได้การรับรองการใช้ International Organization for Standardization (ISO) series

เกณฑ์ EdPEX มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้าน ในการทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น

- เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถและผลลัพธ์ให้ดีขึ้น
- เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ
- เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

## เกณฑ์ EdPEX มีลักษณะอย่างไร

เกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ คือ

1. สถาบันของท่านดำเนินการได้คืออย่างที่ควรเป็นหรือไม่
2. สถาบันทราบได้อย่างไร
3. สถาบันของท่านควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร

เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ “มุมมองเชิงระบบ” องค์ประกอบและกลไกที่บูรณาการในเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลักเกณฑ์ 7 หมวดที่มีความเชื่อมโยงกัน และแนวทางการให้คะแนน

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์ EdPEX มีฐานคิดมาจากความเชื่อและพฤติกรรมที่พบในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี 11 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student-and customer-centered Excellence)
4. การให้ความสำคัญกับคน (Valuing people)
5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)

6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
9. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions)
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

### เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์ EdPEX สถาบันจะสำรวจจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของตนเองใน 7 หมวดที่สำคัญ เพื่อบริหารจัดการและดำเนินการของทั้งสถาบัน

1. การนำองค์กร : สถาบันแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร และทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลสถาบันที่ดียังไง
2. กลยุทธ์ : สถาบันเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร
3. ลูกค้า : สถาบันรับฟัง สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สถาบันใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร
5. บุคลากร : สถาบันสร้างความผูกพันและเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรอย่างไร
6. ระบบปฏิบัติการ : สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่า ระบบปฏิบัติการที่ใช้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งจะทำให้สามารถจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ
7. ผลลัพธ์ : สถาบันดำเนินการได้ดีเพียงใด

ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้เกิดมุมมองเชิงระบบของสถาบัน ตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างกัน เช่น

1. การเชื่อมโยงระหว่างแนวทางของสถาบันในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (หมวด 7)
2. การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด เพื่อสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## แนวทางการให้คะแนน

สำหรับเกณฑ์ EdPEx นี้ การระบุเพียงกระบวนการหรือผลลัพธ์ ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร สถาบันสามารถประเมินระดับพัฒนาการของทั้งกระบวนการ (หมวด 1-6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ได้ใน 4 มิติ

รายละเอียดแนวทางการให้คะแนน

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่สถาบันใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้สถาบัน ตรวจสอบประเมินและปรับปรุงกระบวนการใน 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง (Approach) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ แนวทางที่สำคัญของสถาบันเป็นระบบและมีประสิทธิผลอย่างไร
2. การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) : สถาบันนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร
3. การเรียนรู้ (Learning) : สถาบันประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของตนได้ดีเพียงใด มีการแบ่งปันผลการปรับปรุงภายในสถาบันได้ดีเพียงใด องค์ความรู้ใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่
4. การบูรณาการ (Integration) : แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี (Organizational needs) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร กระบวนการและระบบปฏิบัติการประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรได้ดีเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญระดับสถาบัน

เกณฑ์ EdPEx ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพธ์ใน 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ (Levels) : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร
2. แนวโน้ม (Trends) : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น คงเดิม หรือด้อยลงกว่าเดิม
3. การเปรียบเทียบ (Comparisons) : ผลการดำเนินการของสถาบันเทียบกับสถาบัน/องค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในวงการ
4. การบูรณาการ (Integration) : มีการแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นของสถาบันหรือไม่ สถาบันใช้ผลลัพธ์นั้น ๆ เพื่อการตัดสินใจหรือไม่

เมื่อสถาบันตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินคำตอบดังกล่าวกับแนวทางการให้คะแนน สถาบันจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา ทั้งจากเกณฑ์ในแต่ละหมวดและระหว่างหมวด วงจรการปรับปรุงต่าง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อมีการสอดประสานระหว่างกระบวนการที่สำคัญ และใช้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

การใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันได้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

## เกณฑ์ EdPEX จะทำให้เกิดผลกระทบอะไร ในระดับชาติและนานาชาติ

เกณฑ์ EdPEX สร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ด้าน ได้แก่

1. เพื่อช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ของทั้งสถาบัน
2. เพื่อเอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีระหว่างสถาบัน/องค์กรต่าง ๆ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ด้วยการชี้แนะวิธีคิดเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

## วิธีการใช้เกณฑ์

สถาบันทั้งขนาดใหญ่หรือเล็กสามารถใช้เกณฑ์นี้เพื่อการพัฒนา การทำความเข้าใจเกณฑ์ EdPEX นี้ จะช่วยให้สถาบันตัดสินใจได้ว่าควรจะเริ่มต้นอย่างไร

## หากสถาบันเพิ่งเริ่มเรียนรู้เกณฑ์ EdPEX

สถาบันสามารถใช้แนวทางบางอย่างต่อไปนี้ เพื่อพัฒนาองค์กร

1. อ่านคำถามในโครงสร้างองค์กรอย่างคร่าว ๆ เพื่อหาคำตอบร่วมกันกับทีมผู้นำระดับสูง ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นการเริ่มประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX
2. ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ข้อของเกณฑ์ พิจารณาวิธีที่สถาบันจะปรับเพิ่มมาตรการที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมหลัก และประเด็นที่ควรปรับปรุง
3. ตอบคำถามในหัวข้อทั้ง 17 ข้อ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของสถาบัน
4. ทำความเข้าใจกับเค้าโครงแบบง่าย ๆ ของระบบการบริหารจัดการ เพื่อผลการดำเนินการในภาพรวมได้ด้วยการอ่านหัวข้อหลัก ๆ สถาบันได้คำนึงถึงมิติต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อวางระบบการนำองค์กรและวัดผลการดำเนินการหรือไม่
5. ใช้เกณฑ์ EdPEX และเอกสารประกอบ (สามารถศึกษาเพิ่มเติมที่ [www.edpex.org](http://www.edpex.org) และ [http://nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm) หรือแหล่งอื่น ๆ) เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาผลการดำเนินการของสถาบัน อาจช่วยให้สถาบันมีมุมมองหรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม หรือแสวงหาแหล่งอ้างอิงใหม่ ๆ



### สำหรับสถาบันที่มีความพร้อมที่จะตรวจประเมินองค์กรด้วยเกณฑ์ EdPEX

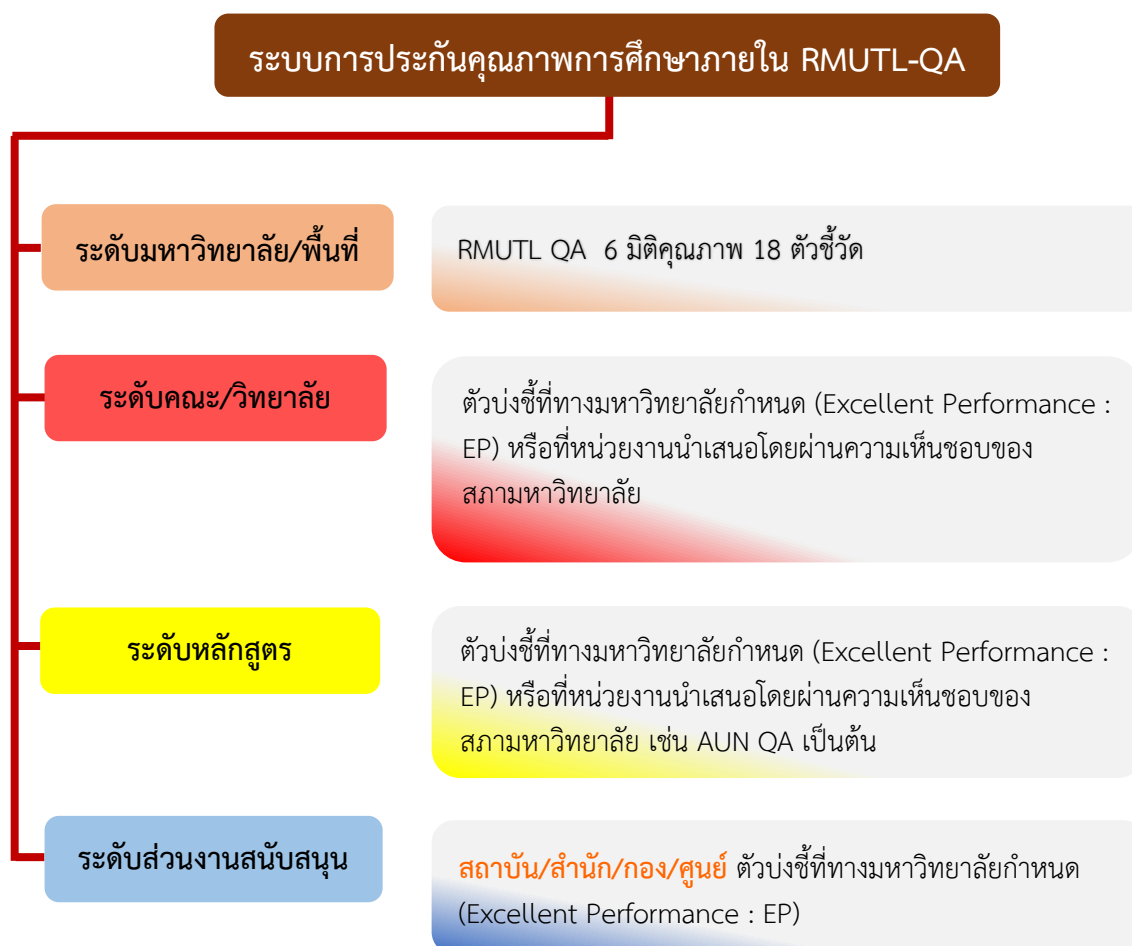
พิจารณาใช้คำแนะนำต่อไปนี้เพื่อประเมินสถาบันด้วยเกณฑ์ EdPEX

1. จัดทำโครงสร้างองค์กรให้เสร็จสมบูรณ์ (ขอให้ทีมผู้นำระดับสูง ร่วมตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร หากพบประเด็นใดที่ยังขาด สารสนเทศมีน้อย หรือยังขัดแย้งกัน สถาบันสามารถใช้ประเด็นดังกล่าวมาจัดทำแผนพัฒนา ในหลายสถาบันแนวทางนี้จะเป็นขั้นแรกในการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX)
2. ใช้คำถามทั้งหมดในเกณฑ์เป็นแนวทางในการทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร สถาบันอาจพบจุดบอดหลายด้านที่ไม่เคยนึกถึงและเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญมากขึ้น
3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน แนวทางนี้จะช่วยประเมินระดับพัฒนาของสถาบัน โดยเฉพาะเมื่อใช้ร่วมกับ “จากการผจญเพลิงสู่นวัตกรรม : อุปมาอุปไมยสำหรับการเรียนรู้” และ “ลำดับการพัฒนากระบวนการ”
4. ตอบคำถามในหมวดที่เห็นว่าจำเป็นต้องปรับปรุง ผู้รับผิดชอบจะตอบด้วยตนเอง หรือตอบร่วมกับทีมผู้นำก็ได้ จากนั้นจึงประเมินจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ โปรดตระหนักว่าการประเมินในลักษณะนี้อาจจะทำให้ได้ประโยชน์จากมุมมองเชิงระบบซึ่งฝังลึกอยู่ในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดไม่เต็มที่
5. จัดให้มีการประเมินสถาบันโดยทีมผู้นำระดับสูง ระหว่างการประชุมทบทวน (Retreat) ให้ทีมผู้นำตอบโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และบันทึกไว้ จากนั้นจึงวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา และร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติการ
6. ดำเนินการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX จัดทีมในสถาบันเพื่อตอบคำถามตามโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

### เมื่อสถาบันพร้อมที่จะยื่นขอรับการประเมินจากภายนอก

สถาบันสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น เชิญผู้ตรวจประเมินจากภายนอกมาตรวจประเมิน ยื่นขอรับการประเมินจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ตามประกาศขั้นตอนการดำเนินการ โดยติดตามจากเว็บไซต์ [www.edpex.org](http://www.edpex.org) หรือยื่นขอรับการประเมินจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามประกาศหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพที่กำหนด และขับเคลื่อนระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มอุดมศึกษา พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จึงได้กำหนดการประกันคุณภาพการศึกษภายในไว้ 4 ระดับ ดังนี้



## ระดับส่วนงานสนับสนุน

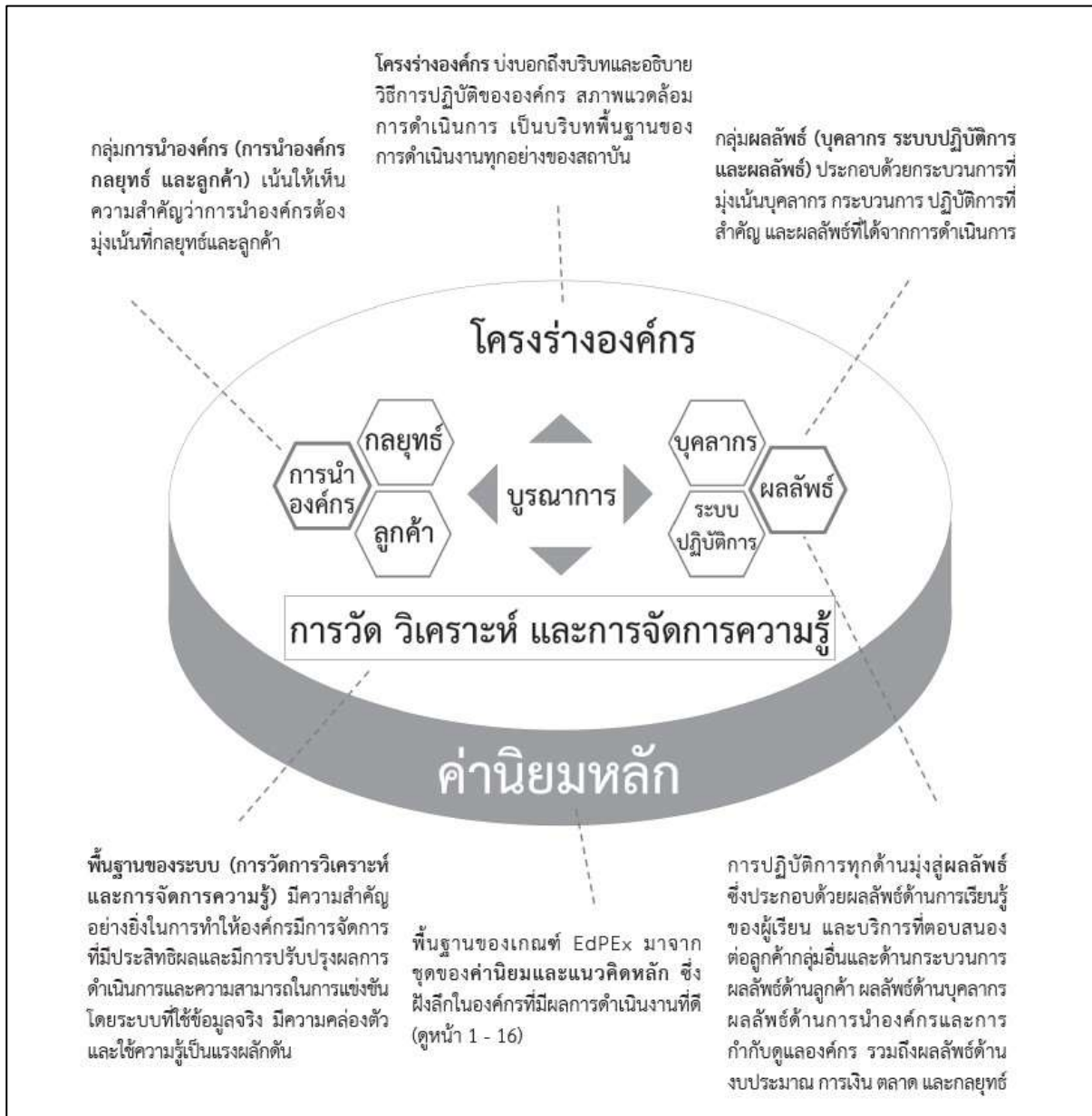
หน่วยงานสนับสนุนที่จะต้องดำเนินงานประกันคุณภาพตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบไปด้วย หน่วยงานตามประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พ.ศ.2563 ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2563 เรื่อง การแบ่งส่วนราชการและส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประกอบด้วย ส่วนราชการ และส่วนงานภายในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ส่วนราชการในสำนักงานบริหารมหาวิทยาลัย เชียงราย ตาก น่าน พิษณุโลก ลำปาง ส่วนราชการในสถาบันและสำนัก ได้แก่

- 1) สำนักงานอธิการบดี
- 2) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
- 4) สถาบันวิจัยและพัฒนา
- 5) สถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน
- 6) สถาบันวิจัยเทคโนโลยีการเกษตร ลำปาง
- 7) กองการศึกษา เชียงราย
- 8) กองบริหารทรัพยากร เชียงราย
- 9) กองการศึกษา ตาก
- 10) กองบริหารทรัพยากร ตาก
- 11) กองการศึกษา น่าน
- 12) กองบริหารทรัพยากร น่าน
- 13) กองการศึกษา พิษณุโลก
- 14) กองบริการทรัพยากร พิษณุโลก
- 15) กองการศึกษา ลำปาง
- 16) กองบริหารทรัพยากร ลำปาง

## บทที่ 2

# โครงสร้างและแนวทางการปฏิบัติสู่การบริหารงานคุณภาพ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ



ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ที่เป็นส่วนกลางของภาพซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ตามที่สถาบันกำหนดไว้

การดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นได้จากผลลัพธ์ที่โดดเด่น

คำว่า “บูรณาการ” ตรงกลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน

**ลูกศรแนวนอนตรงกลางภาพ** แสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญในกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1-2 ทางด้านซ้าย) และในกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5-7 ทางด้านขวา) ทั้งยังแสดงถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

**หัวลูกศรแนวตั้งตรงกลางภาพ** ชี้ไปที่โครงสร้างองค์กรและฐานหลักของระบบที่จะทำให้สารสนเทศและข้อมูลสะท้อนกลับแก่กระบวนการที่สำคัญและสถานะแวดล้อมขององค์กร

### แนวทางการปฏิบัติสู่การบริหารงานคุณภาพ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีฐานคิดมาจากความเชื่อและพฤติกรรมที่พบในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี โดยมีค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการดังนี้

1. มุมมองในเชิงระบบ
2. การนำหน่วยงานอย่างมีวิสัยทัศน์
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
4. การให้ความสำคัญกับคน
5. การเรียนรู้ระดับสถาบัน และความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. จริยธรรมและความโปร่งใส
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

### การนำหน่วยงานโดยผู้นำระดับสูง (Leadership)

1. ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม แล้วดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านวิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีประสิทธิผล ผู้นำระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นต่อค่านิยมของหน่วยงาน ใส่ใจต่อขีดความสามารถและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น แล้วมีกลไกที่ผู้นำระดับสูงใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับนำไปสู่การปรับปรุงตนเอง

2. ผู้นำระดับสูงกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยอิงจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของหน่วยงาน และให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

3. ผู้นำระดับสูงสร้างวัฒนธรรมหน่วยงานที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มีจริยธรรม และผลการดำเนินงานที่ดี โดยมีการกำกับดูแลให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมรวมถึงการสนับสนุนชุมชน

4. ผู้นำระดับสูงสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของหน่วยงาน โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและให้มีการรับฟังความคิดเห็นและคำติชมจากบุคลากร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

เครื่องมือช่วยในด้านการนำหน่วยงาน อาจจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์สภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การประเมินผล การสื่อสารการพัฒนาผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมหน่วยงาน และการรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น

- เครื่องมือวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) ช่วยให้หน่วยงานวิเคราะห์ความแข็งแกร่ง ความอ่อนแอ โอกาสและความเสี่ยงที่หน่วยงานเผชิญอยู่ได้
- เครื่องมือ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) ช่วยให้หน่วยงานกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดได้ สมเหตุสมผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีกำหนดเวลา
- เครื่องมือ PDCA (Plan, Do, Check, and Act) ช่วยให้หน่วยงานวางแผนการดำเนินงาน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบผลการดำเนินงานและปรับปรุงการดำเนินงาน
- เครื่องมือ 5W1H (Who, What, When, Where, Why, and How) ช่วยให้หน่วยงานสื่อสารข้อมูลที่สำคัญให้เข้าใจได้ง่าย โดยตอบคำถามว่าใคร ทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน เพราะอะไร และอย่างไร
- เครื่องมือ 360-degree feedback ช่วยให้หน่วยงานประเมินผลการนำหน่วยงานของผู้นำในทุกระดับ โดยรับความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ำ และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- เครื่องมือ 7S (Strategy, Structure, Systems, Shared values, Skills, Style, and Staff) ช่วยให้หน่วยงานสร้างวัฒนธรรมหน่วยงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนและสร้างนวัตกรรม โดยประสานสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบค่านิยม ทักษะ สไตล์ และบุคลากร
- เครื่องมือ CSR (Corporate Social Responsibility) ช่วยให้หน่วยงานรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม ความโปร่งใส และการสนับสนุนการพัฒนาทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ

### การวางแผนและกลยุทธ์

การประสบความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกนั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่สามารถสรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานมีการวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานรวมถึงความแตกต่างความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างละเอียดและอย่างต่อเนื่อง
2. หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานที่สอดคล้องกับบริบทเชิงกลยุทธ์และสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
3. หน่วยงานมีการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของหน่วยงาน และมีการติดตาม ประเมิน และปรับปรุงกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ
4. มีการจัดสรรทรัพยากรและสร้างระบบปฏิบัติการ ที่สนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์เชิงรุก และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5. มีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของกลยุทธ์เชิงรุก และมีการใช้ข้อมูลและความรู้เหล่านี้เพื่อการปรับปรุงและการตัดสินใจ

เครื่องมือที่ใช้ในกำหนดกลยุทธ์อาจแตกต่างกันไปตามบริบทความต้องการและความพร้อมของหน่วยงาน แต่สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

- เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเช่น SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis เป็นต้น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นความแข็งแกร่ง ความอ่อนแอ โอกาส และอุปสรรคของหน่วยงาน และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้
- เครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เช่น SMART goals, OKR (Objectives and Key Results), Balanced Scorecard ฯลฯ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นภาพรวมของทิศทางการดำเนินการของหน่วยงาน และสามารถวัดผลการบรรลุได้
- เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เช่น Ansoff matrix, BCG matrix, GE matrix, Blue Ocean Strategy ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นตลาดเป้าหมายผลิตภัณฑ์และการแข่งขันของหน่วยงาน แล้วสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และความต้องการของหน่วยงานได้
- เครื่องมืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น Gantt chart, Action plan, PDCA cycle ก็สามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้เพื่อช่วยให้การดำเนินการเป็นไปตามแผน มีการประเมินผล และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

### การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ

เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามการสร้างความผูกพันผู้รับบริการ หน่วยงานต้องปฏิบัติตามแนวทางดังนี้

1. ระบุลูกค้าของหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์การแบ่งตลาด การวิเคราะห์การแข่งขัน การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และให้มีการระบุความเหมาะสม ความสำคัญและความเป็นไปได้ของแต่ละเครื่องมือ
2. กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการมุ่งเน้นผู้รับบริการโดยอิงจากผลการวิเคราะห์ผู้รับบริการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของหน่วยงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน และความเหมาะสมของแต่ละกลยุทธ์และแนวทางการมุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. ดำเนินการและประเมินผลการมุ่งเน้นผู้รับบริการโดยใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย มาตรฐาน และเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ รวมถึงเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการอื่นที่เป็นแบบอย่าง หรือที่เป็นคู่แข่ง
4. วิเคราะห์และปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยใช้ข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการดำเนินงานและการประเมินผล นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือสำหรับการสร้างความผูกพันผู้รับบริการ คือเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์ วัดและปรับปรุงการให้บริการแก่ลูกค้าได้ ตัวอย่างเครื่องมือที่สามารถใช้ได้มีดังนี้

- เครื่องมือสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าต่อบริการของสถาบัน โดยสามารถใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือในการสำรวจได้
- เครื่องมือวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และหาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้ากับบริการของสถาบัน โดยสามารถใช้เครื่องมือทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การแปรผันการวิเคราะห์การแยกประเภท หรือการวิเคราะห์การตัดสินใจในการวิเคราะห์ได้
- เครื่องมือวางแผนการปรับปรุงการให้บริการ ซึ่งเป็นการวางแผนการดำเนินการ กำหนดเป้าหมาย และกำหนดตัวชี้วัดการปรับปรุงการให้บริการ โดยสามารถใช้เครื่องมือทางการจัดการ เช่น การวางแผนแบบ SMART การวางแผนแบบ PDCA การวางแผนแบบ Gantt Chart หรือการวางแผนแบบ Balanced Scorecard ในการวางแผนได้
- เครื่องมือติดตามและประเมินผลการปรับปรุงการให้บริการ ซึ่งเป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผน เปรียบเทียบกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยสามารถใช้เครื่องมือทางการวัดและการประเมิน เช่น การวัดผลด้วยตัวชี้วัดที่เหมาะสมการวัดผลด้วยการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ การวัดผลด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ หรือการวัดผลด้วยการเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการอื่น ๆ ในการติดตามและประเมินผลได้

### การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารงานคุณภาพประสบความสำเร็จ ต้องมีการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน และเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เกณฑ์การประเมิน หรือผู้ประกอบการอื่นที่เป็นแบบอย่างหรือที่เป็นคู่แข่ง

2. การจัดการสารสนเทศและความรู้โดยสร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร หน่วยงานหรือหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการ และเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับและความเชื่อถือได้ของข้อมูล นอกจากนี้หน่วยงานจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ของหน่วยงานจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งหน่วยงาน



เครื่องมือที่ใช้วัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และผู้ใช้งาน ตัวอย่างเครื่องมือที่นิยมใช้ได้แก่

- แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ช่วยสอบถามความคิดเห็น ความพึงพอใจ ความต้องการ และความต้องการปรับปรุงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้มีส่วนร่วมในการศึกษา เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน โดยหน่วยงานต้องแสดงวิธีการสร้าง การนำเสนอ และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
- แผนภูมิ เป็นเครื่องมือที่ช่วยแสดงข้อมูลและความรู้ในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าใจ แนวโน้ม เปรียบเทียบ สะท้อนผลลัพธ์ข้อมูลที่ชัดเจน เช่น แผนภูมิแท่ง แผนภูมิเส้น แผนภูมิมวงกลม และแผนภูมิแมงมุม เป็นต้น
- ตาราง เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดเรียงข้อมูล และความรู้ในรูปแบบที่มีโครงสร้างและความเป็นระเบียบ เช่น ตารางเปรียบเทียบ ตารางสรุปตารางความสัมพันธ์ และตารางการวิเคราะห์ เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้วัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มากสำหรับหน่วยงาน การศึกษาที่ต้องการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการและผลลัพธ์ของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถนำข้อมูลและความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการประเมินตนเอง วางแผน ปรับปรุง และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หน่วยงานสามารถปฏิบัติตามหลักการ ได้ดังนี้

1. การวางแผนและจัดสรรบุคลากรโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์ อัตรากำลัง การวิเคราะห์ความต้องการบุคลากร การวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากร และให้มีการระบุความเหมาะสม ความสำคัญ และความเป็นไปได้ของแต่ละเครื่องมือ
2. การพัฒนาและประเมินผลการทำงานของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม เช่น การวางแผนพัฒนาบุคลากร การจัดการศึกษาต่อเนื่อง การจัดการความรู้ การประเมินผลการทำงาน การให้คำปรึกษาและการให้คำแนะนำ แล้วให้มีการระบุความเหมาะสม ความสำคัญ และความเป็นไปได้ของแต่ละเครื่องมือ
3. การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม เช่น การจัดการเงินเดือนและสวัสดิการ การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน การจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย การจัดการความแตกต่าง การจัดการความขัดแย้ง การจัดการเครือข่าย และให้มีการระบุความเหมาะสม ความสำคัญ และความเป็นไปได้ของแต่ละเครื่องมือ

### ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานสามารถปฏิบัติตามหลักการ ได้ดังนี้

1. การออกแบบและจัดการระบบปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์คุณภาพ การวิเคราะห์ความพึงพอใจ และให้มีการระบุความเหมาะสม ความสำคัญ และความเป็นไปได้ของแต่ละเครื่องมือ
2. การปรับปรุงและประเมินผลการปฏิบัติการ โดยใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม เปรียบเทียบผลการปฏิบัติการ กับเป้าหมาย มาตรฐาน และเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ รวมถึงเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการอื่นที่เป็นแบบอย่าง หรือที่เป็นคู่แข่ง
3. การวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติการ โดยใช้ข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติการและการประเมินผล นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

### ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน

เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการกำหนดผลลัพธ์ความสำเร็จ หน่วยงานสามารถปฏิบัติตามหลักการ ได้ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของผู้เรียน และเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เกณฑ์การประเมิน หรือผู้ประกอบการอื่นที่เป็นแบบอย่าง หรือที่เป็นคู่แข่ง
2. ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานของหน่วยงาน ใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เกณฑ์การประเมิน หรือผู้ประกอบการอื่นที่เป็นแบบอย่าง หรือที่เป็นคู่แข่ง
3. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งในด้านความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความพึงพอใจของบุคลากร และเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เกณฑ์การประเมิน หรือผู้ประกอบการอื่นที่เป็นแบบอย่างหรือที่เป็นคู่แข่ง
4. ผลลัพธ์ด้านการเป็นที่ยอมรับของสังคม ใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านการรับผิดชอบต่อสังคม การปฏิบัติตามกฎหมาย การมีจริยธรรม และความโปร่งใส การส่งมอบคุณค่า ผลลัพธ์ เปรียบเทียบกับมาตรฐาน เกณฑ์การประเมินหรือผู้ประกอบการอื่นที่เป็นแบบอย่าง หรือที่เป็นคู่แข่ง

### บทที่ 3

## ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน RMUTL-EP (Excellent Performance)

รายละเอียดตัวบ่งชี้ของหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่ทุกหน่วยงานจะต้องดำเนินการ มหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะส่งเสริมให้หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ตลอดจนระบบประกันคุณภาพที่มุ่งสะท้อนกระบวนการและผลของการดำเนินงานของหน่วยงานในภารกิจหลักที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งออกเป็น 7 ตัวบ่งชี้ ตามเกณฑ์ RMUTL-EP (Excellent Performance) ดังนี้

RMUTL-EP	ชนิดตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้ที่ 1 การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 2 การวางแผนและกลยุทธ์	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 5 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน	ผลลัพธ์

## ตัวบ่งชี้ที่ 1 การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน (EdPEx หมวด การนำองค์กร)

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

ค่าน้ำหนัก : 12%

เพื่อให้ผู้นำและทีมผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแสดงถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ชี้นำ สื่อสาร ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ สร้างบรรยากาศให้เกิดความผูกพัน วัฒนธรรมหน่วยงานที่ดี กับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ผู้นำและทีมผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตามระบบ ธรรมาภิบาล กฎหมาย จริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมจึงต้องแสดงผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินใน ประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีวิธีการ ชี้นำ ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ หน่วยงานบรรลุเป้าหมายหน่วยงานที่วางไว้
2. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีวิธีการ สื่อสาร สร้างบรรยากาศให้เกิดความผูกพันกับบุคลากร ผู้รับบริการ อย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงาน
3. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีวิธีการ สร้างสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. หน่วยงานมีระบบธรรมาภิบาล และวิธีการปรับปรุงระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิผล
5. หน่วยงานมี วิธีการ ดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและ มีจริยธรรมแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม

### หลักการพิจารณา :

การผ่านเกณฑ์แต่ละข้อ หน่วยงานต้องแสดงถึง วิธีการ ดังนี้

- มีแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ที่ใช้อย่างเป็นระบบชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการสื่อสารแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ชัดเจน
- มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ อย่างชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน มาช่วยในการตัดสินใจในแนวทาง/ขั้นตอน/ กระบวนการที่สำคัญ

### หมายเหตุ :

กรณีที่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้คะแนนประเมินของแต่ละข้อยังไม่ชัดเจน ให้คณะกรรมการ ผู้ประเมิน พิจารณาผลการประเมินจากร่องรอย ข้อเท็จจริง หลักฐานต่าง ๆ ในแบบองค์รวมของตัวบ่งชี้ โดยสามารถสรุปผลการให้คะแนนในตัวบ่งชี้ได้ไม่เกิน 3 คะแนน โดยให้สะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อน และ แนวทางการปรับปรุงพัฒนา ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของตัวบ่งชี้

## ตัวบ่งชี้ที่ 2 การวางแผนและกลยุทธ์ (EdPEx หมวด กลยุทธ์)

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

ค่าน้ำหนัก : 8.5%

เพื่อให้หน่วยงานได้สะท้อนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ มีกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวที่มีความท้าทาย การกำหนดตัวชี้วัด การบรรลุความสำเร็จของแผนที่วางไว้การแสดงถึงความมั่นคงทางการเงินและการบริหารทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่สำคัญกับหน่วยงานภายนอกที่มีบริบทใกล้เคียงกัน จนนำไปสู่การปรับแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง จึงต้องแสดงผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินในประเด็นต่อไปนี้

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** จัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความท้าทาย การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสมมาวิเคราะห์อย่างชัดเจน

2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ตัดสินใจเกี่ยวกับลำดับระบบงานสำคัญ และผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์

3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการกำกับติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

4. หน่วยงานแสดงข้อมูลฐานะความมั่นคงทางการเงิน และ**มีวิธีการ** บริหารทรัพยากรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ที่หน่วยงานกำหนด ภายใต้การบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** คาดการณ์ของผลลัพธ์ตัวบ่งชี้ของแผน และเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่สำคัญกับหน่วยงานภายนอกที่มีบริบทใกล้เคียงกัน จนนำไปสู่การปรับแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

### หลักการพิจารณา :

การผ่านเกณฑ์แต่ละข้อ หน่วยงานต้องแสดงถึง **วิธีการ** ดังนี้

- มีแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ที่ใช้อย่างเป็นระบบชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการสื่อสารแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ชัดเจน
- มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ อย่างชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน มาช่วยในการตัดสินใจในแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการที่สำคัญ

### หมายเหตุ :

กรณีที่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้คะแนนประเมินของแต่ละข้อยังไม่ชัดเจน ให้คณะกรรมการผู้ประเมิน พิจารณาผลการประเมินจากร่องรอย ข้อเท็จจริง หลักฐานต่าง ๆ ในแบบองค์รวมของตัวบ่งชี้ โดยสามารถสรุปผลการให้คะแนนในตัวบ่งชี้ได้ไม่เกิน 3 คะแนน โดยให้สะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของตัวบ่งชี้

### ตัวบ่งชี้ที่ 3 การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ (EdPEx หมวด ลูกค้า)

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

ค่าน้ำหนัก : 8.5%

เพื่อให้หน่วยงานสะท้อนการให้ความสำคัญ ความผูกพันกับผู้รับบริการ ลูกค้า ของหน่วยงานผ่านการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ การสื่อสาร รับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ ความคาดหวังและปรับปรุงการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับบริบทหน่วยงานและสร้างความน่าสนใจให้กับผู้รับบริการ จึงต้องแสดงผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินในประเด็นต่อไปนี้

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** นำความคิดเห็นของผู้รับบริการ ไปสู่การปรับปรุงการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรมและติดตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** การสื่อสาร รับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความคาดหวังอย่างต่อเนื่อง
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** กำหนดรูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับบริบทหน่วยงานและสร้างความน่าสนใจให้กับผู้รับบริการ

#### หลักการพิจารณา :

การผ่านเกณฑ์แต่ละข้อ หน่วยงานต้องแสดงถึง **วิธีการ** ดังนี้

- มีแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ที่ใช้อย่างเป็นระบบชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการสื่อสารแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ชัดเจน
- มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ อย่างชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน มาช่วยในการตัดสินใจในแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการที่สำคัญ

#### หมายเหตุ :

กรณีที่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้คะแนนประเมินของแต่ละข้อยังไม่ชัดเจน ให้คณะกรรมการผู้ประเมิน พิจารณาผลการประเมินจากร่องรอย ข้อเท็จจริง หลักฐานต่าง ๆ ในแบบของครมของตัวบ่งชี้ โดยสามารถสรุปผลการให้คะแนนในตัวบ่งชี้ได้ไม่เกิน 3 คะแนน โดยให้สะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของตัวบ่งชี้

**ตัวบ่งชี้ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**  
**(EdPEx หมวด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)**

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

ค่าน้ำหนัก : 9%

เพื่อสะท้อนระบบการวัดผลการดำเนินงานหน่วยงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตั้งแต่ระดับแผนกลยุทธ์ ไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทุกระดับของหน่วยงานโดยผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ หน่วยงานสามารถแสดงขีดความสามารถของหน่วยงานผ่านการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเดียวกัน และการจัดการองค์ความรู้ ที่ทำให้เกิดหน่วยงานแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิผล และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องแสดงผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินในประเด็นต่อไปนี้

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** วัดผลการดำเนินการ ในทุกระดับ ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วยงาน
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ทบทวนผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียง และขีดความสามารถของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
4. หน่วยงาน **มีวิธีการ** จัดการองค์ความรู้ และทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิผล และการนำไปใช้ประโยชน์
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ มีคุณภาพและมีความพร้อม ตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของผู้รับบริการ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**หลักการพิจารณา :**

การผ่านเกณฑ์แต่ละข้อ หน่วยงานต้องแสดงถึง **วิธีการ** ดังนี้

- มีแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ที่ใช้อย่างเป็นระบบชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการสื่อสารแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ชัดเจน
- มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ อย่างชัดเจนต่อเนื่อง
- มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน มาช่วยในการตัดสินใจในแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ที่สำคัญ

**หมายเหตุ :**

กรณีที่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้คะแนนประเมินของแต่ละข้อยังไม่ชัดเจน ให้คณะกรรมการผู้ประเมิน พิจารณาผลการประเมินจากร่องรอย ข้อเท็จจริง หลักฐานต่าง ๆ ในแบบบองคร้อมของตัวบ่งชี้ โดยสามารถสรุปผลการให้คะแนนในตัวบ่งชี้ได้ไม่เกิน 3 คะแนน โดยให้สะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของตัวบ่งชี้

## ตัวบ่งชี้ที่ 5 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (EdPEx หมวด บุคลากร)

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

ค่าน้ำหนัก : 8.5%

บุคลากรของหน่วยงานนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นหน่วยงานต้องแสดงให้เห็นถึงระบบกลไกที่สะท้อน การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่จำเป็นของหน่วยงาน การบริหารขีดความสามารถ และพัฒนาผู้บริหาร/บุคลากร สร้างบรรยากาศ ความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมในการทำงานที่เกื้อหนุนและมีความมั่นคงต่อการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่ออนาคตที่ดีให้กับหน่วยงาน จึงต้องแสดงผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินในประเด็นต่อไปนี้

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่จำเป็นต้องมี
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** บริหารขีดความสามารถและพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** บริหารจัดการ การทำงานของบุคลากรและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ
4. หน่วยงาน **มีวิธีการ** สร้างบรรยากาศ ความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมในการทำงานที่เกื้อหนุนและมีความมั่นคงต่อการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่ออนาคตที่ดีให้กับหน่วยงาน

### หลักการพิจารณา :

การผ่านเกณฑ์แต่ละข้อ หน่วยงานต้องแสดงถึง **วิธีการ** ดังนี้

- มีแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ที่ใช้อย่างเป็นระบบชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการสื่อสารแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ชัดเจน
- มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ อย่างชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน มาช่วยในการตัดสินใจในแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการที่สำคัญ

### หมายเหตุ :

กรณีที่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้คะแนนประเมินของแต่ละข้อยังไม่ชัดเจน ให้คณะกรรมการผู้ประเมิน พิจารณาผลการประเมินจากร่องรอย ข้อเท็จจริง หลักฐานต่าง ๆ ในแบบองค์รวมของตัวบ่งชี้ โดยสามารถสรุปผลการให้คะแนนในตัวบ่งชี้ได้ไม่เกิน 3 คะแนน โดยให้สะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของตัวบ่งชี้



## ตัวบ่งชี้ที่ 6 ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ (EdPEx หมวด ระบบปฏิบัติการ)

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

เกณฑ์ประเมิน : จำนวนข้อที่ผ่าน

ค่าน้ำหนัก : 8.5%

เพื่อให้หน่วยงานแสดงถึงการออกแบบข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วยงาน การกำหนดตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน การกำกับ ติดตาม กระบวนการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือทำงานซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น โดยใช้ข้อมูลจากความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่ายภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องมาประกอบการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน จึงต้องแสดงผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินในประเด็นต่อไปนี้

1. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ออกแบบข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงานที่คำนึงถึงผู้รับบริการ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน แล้วสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เข้าใจตรงกัน
2. หน่วยงาน **มีวิธีการ** กำหนดตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ
3. หน่วยงาน **มีวิธีการ** บริหารความเสี่ยง ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. หน่วยงาน **มีวิธีการ** กำกับ ติดตาม กระบวนการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อกำหนด ไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือทำงานซ้ำซ้อน และสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น
5. หน่วยงาน **มีวิธีการ** ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลจากความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่ายภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง

### หลักการพิจารณา :

การผ่านเกณฑ์แต่ละข้อ หน่วยงานต้องแสดงถึง **วิธีการ** ดังนี้

- มีแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ที่ใช้อย่างเป็นระบบชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการสื่อสารแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ชัดเจน
- มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ อย่างชัดเจน ต่อเนื่อง
- มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน มาช่วยในการตัดสินใจในแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการที่สำคัญ

### หมายเหตุ :

กรณีที่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้คะแนนประเมินของแต่ละข้อยังไม่ชัดเจน ให้คณะกรรมการผู้ประเมิน พิจารณาผลการประเมินจากร่องรอย ข้อเท็จจริง หลักฐานต่าง ๆ ในแบบองค์รวมของตัวบ่งชี้ โดยสามารถสรุปผลการให้คะแนนในตัวบ่งชี้นี้ได้ไม่เกิน 3 คะแนน โดยให้สะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของตัวบ่งชี้

## หลักการพิจารณาเกณฑ์แต่ละข้อตามตัวบ่งชี้ที่ 1 ถึง 6 เพื่อให้คะแนนผลการประเมิน

### 1. เกณฑ์แต่ละข้อที่ให้หน่วยงานแสดงถึง วิธีการ ต้องประกอบไปด้วยประเด็นต่อไปนี้

1.1 A : Approach (แนวทาง) หมายถึง การแสดงให้เห็น แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ที่ใช้อย่างเป็นระบบชัดเจนต่อเนื่อง

1.2 D : Deployment (การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ) หมายถึง แสดงการถ่ายทอด สื่อสารแนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

1.3 L : Learning (การเรียนรู้) หมายถึง แสดงการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง แนวทาง/ขั้นตอน/กระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

1.4 I : Integration (การบูรณาการ) หมายถึง การแสดงระบบการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการ การช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผ่านการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย

### 2. หลักการให้คะแนนแต่ละประเด็นที่ระบุไว้ตามแต่ละตัวบ่งชี้ที่ทำการประเมินมีดังนี้

2.1 ไม่แสดงผลการดำเนินการที่ชัดเจนหรือไม่สามารถยอมรับได้	ได้	0.00	คะแนน
2.2 มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามประเด็น (1.1)	ได้	0.25	คะแนน
2.3 มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามประเด็น (1.1 + 1.2)	ได้	0.50	คะแนน
2.4 มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามประเด็น (1.1 + 1.2 + 1.3)	ได้	0.75	คะแนน
2.5 มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามประเด็น (1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4)	ได้	1.00	คะแนน

### 3. การสรุปผลการให้คะแนนของแต่ละตัวบ่งชี้ ตั้งแต่ตัวบ่งชี้ที่ 1 ถึง 6

คะแนนรวม 0.00 -1.50	คะแนนรวม 1.51 -2.50	คะแนนรวม 2.51-3.50	คะแนนรวม 3.51-4.50	คะแนนรวม 4.51-5.00
แก้ไขเร่งด่วน	ต้องแก้ไข	แก้ไขบางส่วน	คุณภาพเพียงพอ	มีคุณภาพที่ดี

### ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน (EdPEx หมวด ผลลัพธ์)

ชนิดของตัวบ่งชี้ : ผลลัพธ์

เกณฑ์ประเมิน : ระดับ

ค่าน้ำหนัก : 45%

เพื่อให้สะท้อนผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจาก “การถ่ายทอดไปสู่การนำไปปฏิบัติ” และผลลัพธ์จากการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน โดยการรายงานผลลัพธ์ของหน่วยงานต้องแสดงผลการดำเนินงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์ด้านการนำหน่วยงาน การกำกับดูแล และการทำประโยชน์ให้สังคม (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 1)
2. ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 2)
3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน ของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 2)
4. ผลลัพธ์ด้านบริการลูกค้า และพันธกิจของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 3)
5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 6)
6. ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 6)
7. ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 6)
8. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 3)
9. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 3)
10. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของหน่วยงาน (สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 5)

เกณฑ์การให้คะแนน :

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
- มีการรายงานแต่ไม่ครบทุกประเด็น	- มีการรายงานครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับระบบและกลไกที่วางไว้	- มีการรายงานครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับระบบและกลไกที่วางไว้ - มีการแสดงผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในบางประเด็น	- มีการรายงานครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับระบบและกลไกที่วางไว้ - มีการแสดงผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในบางประเด็น - มีข้อมูลเปรียบเทียบกับหน่วยอื่นและมีแนวทางการปรับปรุงหน่วยงานที่ชัดเจน	- มีการรายงานครบทุกประเด็นที่สอดคล้องกับระบบและกลไกที่วางไว้ - มีการแสดงผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นทุกประเด็น - มีข้อมูลวิเคราะห์เปรียบเทียบกับหน่วยภายนอกและมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง - มีผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าสอดคล้องผลลัพธ์กระบวนการสำคัญ

หมายเหตุ :

กรณีที่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้คะแนนประเมินของแต่ละข้อยังไม่ชัดเจน ให้คณะกรรมการผู้ประเมิน พิจารณาผลการประเมินจากร่องรอย ข้อเท็จจริง หลักฐานต่าง ๆ ในแบบองค์รวมของตัวบ่งชี้ โดยสามารถสรุปผลการให้คะแนนในตัวบ่งชี้ได้ไม่เกิน 3 คะแนน โดยให้สะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของตัวบ่งชี้

## บทที่ 4

### แนวทางการวิเคราะห์และสรุปผลการประกันคุณภาพภายใน

หน่วยงานต้องวางระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้เหมาะสมกับบริบทและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย โดยต้องพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่ประเทศกำหนด และมุ่งสู่เป้าหมาย จุดเน้น จุดเด่น หรือเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

การวางระบบการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย การควบคุม การตรวจสอบ และการประเมินผล เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยหน่วยงานต้องควบคุมให้มีการดำเนินงานตามระบบคุณภาพที่กำหนดและมีการตรวจสอบระบบคุณภาพเป็นระยะ ๆ โดยมีกลไกการดำเนินงานอย่างชัดเจน เช่น มีผู้รับผิดชอบ/ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วม เมื่อครบปีการศึกษาต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพดังกล่าว เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาในปีถัดไป

มหาวิทยาลัยกำหนดให้หน่วยงานสายสนับสนุนดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา RMUTL-EP (Excellent Performance) ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEX การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสำหรับหน่วยงานสนับสนุน มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

RMUTL-EP	ค่าน้ำหนัก	ชนิดตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้ที่ 1 การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน	12.0%	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 2 การวางแผนและกลยุทธ์	8.5%	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ	8.5%	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	9.0%	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 5 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	8.5%	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ	8.5%	กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน	45.0%	ผลลัพธ์

## การสรุปผลการดำเนินงาน

### ตารางสรุปผลการประเมินภาพรวม

ตัวบ่งชี้ที่	ผลการประเมิน (ก)	ค่าน้ำหนัก (ข)	สรุปผล การประเมิน $(ก) \times (ข) \div 100$	ระดับ คุณภาพ
1. การนำหน่วยงานเพื่อสร้างความยั่งยืน		12.0		
2. การวางแผนและกลยุทธ์		8.5		
3. การสร้างความผูกพันผู้รับบริการ		8.5		
4. การวัด/วิเคราะห์และการจัดการความรู้		9.0		
5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร		8.5		
6. ระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ		8.5		
7. ผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงาน		45.0		
<b>สรุปผลภาพรวม</b>		<b>100.0</b>		

### การแปลผลการประเมินคุณภาพเป็นระดับคุณภาพ ดังนี้

คะแนน	ผลการประเมิน
0.00 - 1.50	ต้องแก้ไขเร่งด่วน เพื่อให้มีระบบคุณภาพเพียงพอ
1.51 - 2.50	จำเป็นต้องแก้ไข เพื่อให้มีระบบคุณภาพเพียงพอ
2.51 - 3.50	แก้ไขบางส่วน ในระบบคุณภาพเพื่อให้มีคุณภาพเพียงพอ
3.51 - 4.50	มีคุณภาพเพียงพอ ตามที่คาดหวัง
4.51 - 5.00	มีคุณภาพที่ดี เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## บทที่ 5 อภิธานศัพท์

### ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

ในเกณฑ์นี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ทั้งนี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อาจหมายถึง การตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการ อาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ผู้เรียน อาจต้องพัฒนาเพิ่มเติมในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ อาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมินผล การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบันควรมุ่งเน้นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

### ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

"ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน" หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกัน เพื่อใช้ในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหลักสูตรการศึกษาหรือระดับรายวิชา

หมายเหตุ : คำจำกัดความของคำว่า “INTEGRATION : การบูรณาการ” ประกอบ

### ANALYSIS : การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ภาพรวมในระดับสถาบันจะช่วยชี้้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการ ที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

### ANECDOTAL : สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ

“สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ” หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEx แต่ละหัวข้อที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบนี้ มักอาศัยตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดผลการดำเนินการที่คาดหวังสู่การปฏิบัติ อาจอธิบายเพียงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ของสถาบัน ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังหน่วยงานทุกแห่งและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัวอย่างที่ผู้นำใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

หมายเหตุ : คำจำกัดความของ "SYSTEMATIC : เป็นระบบ" ประกอบ

### APPROACH : แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ในการดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนั้น แนวทางยังหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นต่อคำถามของหัวข้อและสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมทั้งประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6

หมายเหตุ : คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ประกอบ

### BASIC QUESTIONS : คำถามพื้นฐาน

“คำถามพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามที่แสดงไว้ที่ชื่อหัวข้อ

หมายเหตุ : ดูตัวอย่างโครงสร้างของเกณฑ์ ประกอบ



### BENCHMARKS : การเทียบเคียง

“การเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา การที่สถาบันทั้งหลายทำการเทียบเคียงก็เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการของสถาบัน ระดับโลกในปัจจุบัน และเกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป)

ค่าเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ หมายรวมถึงข้อมูลในวงการศึกษาที่ได้จากองค์กรภายนอก (โดยส่วนใหญ่เป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่ง การเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกัน หรือสถาบันที่มีหลักสูตรและบริการฯ แบบเดียวกันในภูมิภาคอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูล แหล่งข้อมูลสาธารณะ (เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ)

### CAPABILITY, WORKFORCE : ชีตความสามารถบุคลากร

หมายเหตุ : คำจำกัดความของ "WORKFORCE CAPABILITY : ชีตความสามารถของบุคลากร"

### CAPACITY, WORKFORCE : อัตรากำลังบุคลากร

หมายเหตุ : คำจำกัดความของ "WORKFORCE CAPACITY : อัตรากำลังของบุคลากร"

### COLLABORATORS : คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

“คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกันกับสถาบัน ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

หมายเหตุ : คำจำกัดความของ "PARTNERS : คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ" ประกอบ

### CORE COMPETENCIES : สมรรถนะหลักของสถาบัน

“สมรรถนะหลักของสถาบัน” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักของสถาบันมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบันอาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญหรือการเสียเปรียบในตลาด สมรรถนะหลักของสถาบันอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีด้านหลักสูตรและบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ายุุ่มอื่น และตลาด

**CUSTOMER : ลูกค้า**

ลูกค้า หมายถึง ผู้เรียนหรือลูกค้ากลุ่มอื่นที่ใช้หรือมีแนวโน้มจะมาใช้บริการการจัดการศึกษาและบริการอื่น ๆ ลูกค้าหมายถึงรวมถึงผู้ใช้บริการการจัดการศึกษาและบริการอื่น ๆ โดยตรง (ผู้เรียนและอาจารย์รวมทั้งผู้ปกครอง) และกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ เกณฑ์ EdPEX กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน เป็นค่านิยมหลักของเกณฑ์ EdPEX ที่ฝังลึกอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมของสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนมีผลโดยตรงต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการของสถาบัน และควรเป็นปัจจัยที่นำมาใช้บูรณาการเรื่องดังกล่าวข้างต้น

**หมายเหตุ :** คำจำกัดความของ “STAKEHOLDERS : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตรและบริการของสถาบัน

**CUSTOMER ENGAGEMENT : ความผูกพันของลูกค้า**

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจะมาใช้บริการจัดการศึกษาและบริการ รวมทั้งมอบความไว้วางใจให้กับสถาบัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของสถาบันในการตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นยังคงมาใช้บริการจัดการศึกษาและบริการ ของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพัน หมายถึงรวมถึง การคงอยู่ ความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้าในการใช้และสนับสนุนหลักสูตรและบริการ ของสถาบัน และคงความต่อเนื่องไปในอนาคต รวมถึงเต็มใจที่จะสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบัน การจัดการศึกษาและบริการ อื่น ๆ อย่างแข็งขัน

**CYCLE TIME : รอบเวลา**

"รอบเวลา" หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ รวมถึงเวลาที่ใช้ดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ตอบสนองต่อความจำเป็นที่เปลี่ยนไปของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เวลาที่ใช้ออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการใหม่ เวลาที่ใช้ตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

การปรับปรุงรอบเวลาอาจารย์รวมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

**DEPLOYMENT : การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ**

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบคำถามในเกณฑ์ การประเมินเรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะพิจารณาจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1 - 6

**หมายเหตุ :** คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## DIVERSITY : ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรซึ่งทำให้เกิดสภาพแวดล้อม การทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและชุมชนของผู้เรียน ความแตกต่างของบุคลากรครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ ความหลากหลายทางเพศ อายุ ช่วงอายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะเฉพาะตัว รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด แนวคิด ศาสตร์/สาขาวิชา และมุมมอง

เกณฑ์ EdPEX ให้คุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรที่สถาบันจ้างและชุมชนของผู้เรียน การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองประเด็นนี้ในการเสริมสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสให้มีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และบุคลากร

## EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES : การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของสถาบัน

“การจัดการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนทุ่มเทในการเรียนรู้ หรือที่ส่งเสริมให้เกิดการค้นหาความจริงทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึงวิชาทั้งที่มีหน่วยกิตและไม่มีหน่วยกิต หลักสูตรระดับปริญญา การวิจัย การบริการสู่ภายนอก การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และการศึกษาในต่างประเทศ

โดยทั่วไป “การจัดการศึกษา” อาจหมายรวมถึงขั้นตอนในการรวบรวมความต้องการ/คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตร การนำมากำหนด Expected learning outcomes การออกแบบหลักสูตรเพื่อให้บรรลุ Learning outcomes ดังกล่าว การกำหนดและเรียงลำดับของรายวิชาต่าง ๆ การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ การประเมินผู้เรียน การจัดการกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการที่สนับสนุนการเรียนรู้อื่น ๆ รวมถึงการประเมินการเรียนการสอนและการประเมินหลักสูตร

การออกแบบหลักสูตรต้องกำหนดจุดวิกฤติ (Critical points) ให้เร็วที่สุดในกระบวนการสอนและการเรียนรู้ เพื่อการวัดผล การสังเกต และการดำเนินการแก้ไข

บริการทางการศึกษา หมายถึง บริการที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัคร เข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึงการให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนเสริมให้ผู้เรียนห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียนทุนการศึกษา และที่พักอาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ อาจรวมถึงการบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ เป็นต้น

บริการที่ตอบสนองต่อพันธกิจของสถาบัน หมายรวมถึง การบริการงานวิจัย การบริการ ให้คำปรึกษา การบริการวิชาการ การบริการวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ การบริการทางด้าน สุขภาพ และการบริการอื่น ๆ ตามบริบทขององค์กร

**EFFECTIVE : ประสิทธิภาพ**

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้อง (1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ (2) การประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของกระบวนการ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

**EMPOWERMENT : การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ**

“การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับอำนาจจะสามารถตัดสินใจเองได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด

การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลผลิต ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้มีการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นสถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศในรูปแบบที่ทันการและใช้ประโยชน์ได้

**ENGAGEMENT, CUSTOMER : ความผูกพันของลูกค้า**

หมายเหตุ : คำจำกัดความของคำว่า “CUSTOMER ENGAGEMENT : ความผูกพันของลูกค้า”

**ENGAGEMENT, WORKFORCE : ความผูกพันของบุคลากร**

หมายเหตุ : คำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของบุคลากร : WORKFORCE ENGAGEMENT”

**ETHICAL BEHAVIOR : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม**

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณ/จริยธรรมของสถาบัน หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุน กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะแยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักปฏิบัติข้างต้น หลักการนี้ประยุกต์ใช้ได้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร หลักการนี้จะเกิดประโยชน์เมื่อมีการสื่อสารและตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม แต่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของสถาบัน ทั้งนี้การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมครอบคลุมการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ผ่านการออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจน จะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ในบางสถาบันจะใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการกำกับพฤติกรรมบางอย่างที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสถาบัน และ/หรือสังคม

หมายเหตุ : คู่มือฉบับนี้ “จริยธรรมและความโปร่งใส” ประกอบ

#### EXCELLENCE : ความเป็นเลิศ

หมายเหตุ : คู่มือจำกัดความของ “PERFORMANCE EXCELLENCE : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ”

#### GOALS : เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาวะในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการ หรือปรารถนาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” ทั้งนี้เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่สถาบันปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าประสงค์ที่ท้าทาย” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่ หรือการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป) ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

#### ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทาย
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดและเร่งความก้าวหน้า

หมายเหตุ : คู่มือจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ประกอบ

## GOVERNANCE : การกำกับดูแล

“การกำกับดูแล” หมายถึง ระบบการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้กำกับการบริหารของผู้นำระดับสูงของสถาบัน รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน (เช่น คณะกรรมการด้านการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะ สภามหาวิทยาลัย) ผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน สำหรับในสถาบันการศึกษาเอกชน อาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วย ประมวลกฎหมายต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น กฎกระทรวง นโยบาย รวมถึงพระราชบัญญัติของสถาบันจะกำหนดสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งอธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผล การดำเนินการของผู้นำระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของผู้นำระดับสูง การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิผลของสถาบัน

## HIGH PERFORMANCE : ผลการดำเนินการที่ดี

“ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบันและของแต่ละบุคคล มีระดับดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมถึงคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงการบริการและคุณค่าต่อผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่ดีเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากรและช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ต้องพิจารณาถึง

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรอง
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทีมงานต่าง ๆ
- การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- การนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความยืดหยุ่น
- การคงโครงสร้างองค์กรแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยัง ผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ

สถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมผลการดำเนินการที่ดี โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน

สมรรถนะหลักของสถาบัน งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

#### HOW : อย่างไร

“อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุข้อกำหนดต่าง ๆ ของพันธกิจในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในคำถามของหัวข้อในหมวด 1 - 6 ครอบคลุมถึงสารสนเทศที่เกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

#### INDICATORS : ตัวชี้วัด

หมายเหตุ : ดูคำจำกัดความของ “MEASURES AND INDICATORS : ตัววัดและตัวชี้วัด”

#### INNOVATION : นวัตกรรม

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมคือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร และบริการฯ และกระบวนการนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติการ ประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันที่อาจจะเกิดประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง พื้นฐานของสถาบัน หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หมายเหตุ : ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” และ “STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาส เชิงกลยุทธ์” ประกอบ

#### INTEGRATION : การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจ เพื่อจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งของการประเมินทั้งในหมวดกระบวนการและผลลัพธ์

หมายเหตุ : ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ “การบูรณาการ” ในระบบการให้คะแนน

## INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

“ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา

การกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านนี้ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้องเลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลวและอาจไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคาม และโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา สำหรับในสภาวะแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการนำเสนอหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการหรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าในสภาวะแวดล้อมที่เคยมั่นคงอยู่เดิม ในกรณีหลังนี้ สถาบันต้องเฝ้าติดตาม สำรวจศักยภาพ การเติบโต และการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักจะใช้ทรัพยากรน้อยลง

**หมายเหตุ :** คำจำกัดความของ “STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบ

### KEY : ที่สำคัญ/หลัก

“ที่สำคัญ/หลัก” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ ตัวอย่างเช่น ในเกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการมุ่งไปสู่หรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ คำว่า “ที่สำคัญ” โดยทั่วไปมีระบุประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น)

### KNOWLEDGE ASSETS : สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่สถาบันสั่งสมมาเป็นองค์ความรู้ของทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงาน ในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทักษะทางปัญญาและทางเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ สินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบันมีอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ยังอยู่ที่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ความชำนาญ” (Know-how) ที่สถาบันมีอยู่และสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาสถาบันให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับสถาบันในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังช่วยธำรงความสำเร็จของสถาบันให้ยั่งยืน



## LEADERSHIP SYSTEM : ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ได้นำไปใช้ทั่วทั้งสถาบัน เป็นพื้นฐานและแนวทางการตัดสินใจที่สำคัญและนำไปสู่การสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการตอกย้ำค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องใส่ใจต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกันของสถาบัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุน

- ความคิดริเริ่ม นวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม
- การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และหน้าที่งาน
- ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และปรับปรุงตนเอง

## LEARNING : การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมินการศึกษา ความรู้จากประสบการณ์และนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกันคือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล โดย 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง 2) การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิผลการเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร

**หมายเหตุ :** คำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในค่านิยมและแนวคิดหลักภายใต้หัวข้อ “การให้ความสำคัญกับคน” และ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว”

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## LEVELS : ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าคุณภาพและผลการดำเนินการของสถาบันอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่มีนัย ระดับของผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

## MEASURES AND INDICATORS : ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (ตั้งแต่หมวด 1 - 6) หลักสูตร โครงการ บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน (ผลลัพธ์) ตัววัดและตัวชี้วัด อาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากตัววัดเดียว) หรือเป็นการใช้ตัววัดหลายตัวมาประกอบกัน

เกณฑ์ EdPEX นี้ ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ในกรณีดังนี้

1. เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ
2. เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย “ตัวชี้วัดนำ” (Leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่สำคัญกว่า (เช่น ความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดถึงการคงอยู่ของผู้เรียน)

## MISSION : พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของสถาบันการศึกษา เป็นการตอบคำถามที่ว่า “สถาบันต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่สถาบันให้บริการ สมรรถนะหลักของสถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้

## MULTIPLE QUESTIONS : คำถามย่อย

“คำถามย่อย” หมายถึง รายละเอียดระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา คำถามแรกสุดในชุดคำถามแสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่าง ๆ ที่ตามมา จะขยายความคำถามแรก

## OVERALL QUESTIONS : คำถามโดยรวม

“คำถามโดยรวม” หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEX ซึ่งเป็นคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถามในแต่ละย่อหน้าภายใต้ แต่ละประเด็นพิจารณา

## PARTNERS : คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

“คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์หรือการจัดการศึกษา หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง

คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการมักมีความร่วมมือเป็นระยะเวลาพอสมควรและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

**หมายเหตุ :** คู่คำจำกัดความของคำว่า “COLLABORATORS : คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” ประกอบ

## PERFORMANCE : ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการหลักสูตร ผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่น ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งในรูปของการเงิน และรูปแบบอื่น ๆ

เกณฑ์ EdPEX นี้ กล่าวถึงผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (3) ด้านการปฏิบัติการ และ (4) ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

ผลการดำเนินการด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรและวิธีการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน โอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียน และการได้งานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดด้านการรับรู้ การตอบสนองและพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และผลการสำรวจผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ คือ ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร และผลการดำเนินการของทั้งสถาบัน (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น รอบเวลาการเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับสถาบัน ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดในเรื่องต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมถึงการใช้งบประมาณ การเติบโตของสินทรัพย์และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและด้านการสอนต่องบประมาณ ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เงินทุนสำรอง และกองทุนเงินรางวัล และเงินสมทบประจำปี การผันทรัพยากรมาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคม รวมทั้งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

## PERFORMANCE EXCELLENCE : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

"ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ" หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันแบบบูรณาการที่ทำให้เกิดผลในด้าน

1. การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน
2. การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน และ
3. การเรียนรู้ในสถาบันและในระดับบุคคล

เกณฑ์ EdPEX ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการ ให้คะแนนสามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

## PERFORMANCE PROJECTIONS : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

"การคาดการณ์ผลการดำเนินการ" หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบัน การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบันและนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การพัฒนา และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ "คาดหวังในอนาคต" (Expected future performance) ในขณะที่เป้าประสงค์เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ "ต้องการในอนาคต" (Desired future performance) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญ และเรื่องที่สถาบันจำเป็นต้องปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าวการคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

**หมายเหตุ :** คำจำกัดความของคำว่า GOALS : เป้าประสงค์ ประกอบ

## PROCESS : กระบวนการ

"กระบวนการ" หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตรจัดการศึกษา รวมถึงบริการฯ สำหรับลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปกระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง หากจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางกรณีกระบวนการอาจต้องดำเนินการลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจงตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในการให้บริการโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น เช่น การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไร บางกรณีอาจรวมลำดับขั้นตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญจะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้ำเข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่อาจรวมถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องที่ต้องใช้ประสบการณ์และทักษะ เช่น การพิจารณาจังหวะเวลา และทางเลือกอื่น การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจดังกล่าว

กระบวนการ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ “แนวทาง” “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” “การเรียนรู้” และ “การบูรณาการ”

หมายเหตุ : คำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ประกอบ

### PRODUCTIVITY : ผลผลิตภาพ

“ผลผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ถึงแม้คำว่า “ผลผลิตภาพ” นี้ มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อดำเนินงานในการสร้างผลผลิตการวัด “ผลผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบ ทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรว่ามีประโยชน์หรือไม่

### PROJECTIONS, PERFORMANCE : การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ

หมายเหตุ : คำจำกัดความของคำว่า "PERFORMANCE PROJECTIONS : การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ"

### RESULTS : ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) ที่เกิดจากการดำเนินการของสถาบัน

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจาก

- ผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- อัตราความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ความเชื่อมโยงระหว่างตัววัดกับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และบูรณาการ

หมายเหตุ : คำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ประกอบ

## SEGMENT : ส่วน/กลุ่ม

“ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร หรือบริการฯ หรือบุคลากร โดยปกติ “ส่วน/กลุ่ม” จะต้องมีลักษณะร่วมกัน ที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้ อย่างสมเหตุสมผล ในเกณฑ์ EdPEX หมวดผลลัพธ์ คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่ม ที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันเกิดประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถาบันว่า จะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตร บริการฯ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน/กลุ่ม” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความจำเป็น และความคาดหวัง เฉพาะของส่วน/กลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด และบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้การ จัดหลักสูตรและบริการฯ สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นและความคาดหวังของแต่ละส่วน/กลุ่มได้

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาด อาจแบ่งตาม

- หลักสูตรหรือช่องทางให้บริการ (เช่น ห้องเรียนหรือเว็บไซต์)
- ผู้เรียน เช่น แบ่งตามความสนใจทางด้านวิชาชีพ รูปแบบการเรียนรู้ (Learning style) ลักษณะ การอยู่อาศัย (เช่น หอพักหรือไปกลับ) การเคลื่อนย้ายของผู้เรียน (student mobility)
- ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ

สำหรับการจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ทักษะ ความจำเป็น การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ตำแหน่งงาน

## SENIOR LEADERS : ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือทีมผู้บริหารระดับสูงของสถาบันในหลายสถาบัน ผู้นำ ระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุด และผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุด และในระดับคณะ/ส่วนงาน อาจหมายถึง รวมถึง คณบดี/ผู้อำนวยการ คณะผู้บริหาร และหัวหน้าสาขา หัวหน้าภาควิชา

## STAKEHOLDERS : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการ ดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้ำ องค์กรแม่ บุคลากร เครือข่ายอุปทาน (คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและผู้ส่งมอบ) คณะกรรมการกำกับดูแล ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพ

หมายเหตุ : คำจำกัดความของคำว่า “CUSTOMER : ลูกค้ำ” ประกอบ

### STRATEGIC ADVANTAGES : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

"ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์" หมายถึง ความได้เปรียบในตลาดที่เป็นตัวตัดสินว่า สถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตรและบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

- 1) สมรรถนะหลักของสถาบันที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ
- 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จาก ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถ เพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถ ที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

**หมายเหตุ :** คำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันระบุในการตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

### STRATEGIC CHALLENGES : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

"ความท้าทายเชิงกลยุทธ์" หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของบรรยากาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรและบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่น ๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบันหรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

**หมายเหตุ :** คำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันระบุในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

### STRATEGIC OBJECTIVES : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ (1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ (2) ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็น ทางสังคม และ (3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

**หมายเหตุ :** ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

### STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดการศึกษา บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งคู่มือร่วมมือทางธุรกิจ) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสีย อย่างรอบด้าน

**หมายเหตุ :** ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ ผลเสียอย่างรอบด้าน” ประกอบ

### SYSTEMATIC : เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการได้ รวมทั้งแสดง การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวทางจะ “เป็นระบบ” หากมีการประเมิน การปรับปรุงและการแบ่งปันรวมอยู่ด้วยจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**หมายเหตุ :** ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ”

### TREND : แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา “แนวโน้ม” เป็นตัวแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ไม่รวมค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่นำเสนอ หากรอบเวลาสั้นต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานจึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ถามถึงในเกณฑ์ EdPEX นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและของบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพของกระบวนการจัดการหลักสูตรและบริการฯ



**VALUE : คุณค่า**

“คุณค่า” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการสินทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

สถาบันมักจะพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่นคุณค่าของทั้งหลักสูตรและบริการฯ โดยรวมในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มซึ่งจำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย เช่น บุคลากรและชุมชน

**VALUES : ค่านิยม**

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม เช่น การแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เห็นความคานาหมายของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อมและความมานะบากบั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกเมื่อเชื่อวัน

**VISION : วิสัยทัศน์**

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไปสิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

**VOICE OF THE CUSTOMER : เสียงของลูกค้า**

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุ และที่คาดการณไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจในการสานสัมพันธ์และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

### WORK PROCESSES : กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึง กระบวนการการออกแบบ การจัดการศึกษาและบริการตามหลักสูตร การวิจัย การบริการฯ การสนับสนุน ผู้เรียน กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน

“กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะสัมพันธ์กับ

- 1) สมรรถนะหลักของสถาบัน
- 2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน และ
- 3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน กระบวนการทำงานหลักของสถาบันควรจะต้องดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบัน

### WORK SYSTEMS : ระบบงาน

“ระบบงาน” ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่ จำเป็นต่อการพัฒนาและจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อให้ ประสบความสำเร็จในตลาด ภายในระบบงาน “กระบวนการภายใน” คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ของสถาบัน “แหล่งทรัพยากรจากภายนอก” อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้รับจ้างเหมาช่วงที่สำคัญ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของเครือข่าย อุปทานที่จำเป็นในการผลิต และดำเนินการตามหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและ กระบวนการสนับสนุน ซึ่งระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกเพื่อให้งานของ สถาบันบรรลุผลสำเร็จ

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการ ภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด การตัดสินใจนี้ ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และการบรรเทา ความเสี่ยง การตัดสินใจใด ๆ ของสถาบันจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์/เทคโนโลยี

### WORKFORCE : บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำให้ งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกล โดยใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) คณาจารย์และพนักงานที่ได้รับ การว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร

บุคลากร หมายถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย

### WORKFORCE CAPABILITY : ขีดความสามารถของบุคลากร

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้ กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

ขีดความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนา การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

### WORKFORCE CAPACITY : อัตรากำลังของบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับเพียงพอที่จะดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความต้องการที่แปรเปลี่ยนไป

### WORKFORCE ENGAGEMENT : ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน องค์กรที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไป บุคลากรจะรู้สึกมีความผูกพันกับสถาบันเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน

ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยหลักที่นำมาซึ่งความผูกพัน อาจรวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมิติชีวิตกับครอบครัวของบุคลากร ฯลฯ



**RMUTL**

สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา  
**OFFICE OF EDUCATION QUALITY ASSURANCE**  
**RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LANNA**