



LEADING TO INTERNATIONAL  
QUALITY STANDARD

คู่มือ

การประกันคุณภาพ  
การศึกษากายใน ระดับคณะ  
(Queue1 & Queue2)

SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 การประกันคุณภาพการศึกษา</b>	<b>1</b>
1) เหตุผลและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา	1
2) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา	2
3) การประกันคุณภาพการศึกษา	6
4) ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา	8
5) ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพการศึกษา	10
<b>บทที่ 2 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ</b>	<b>11</b>
1) ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา	11
2) พัฒนาการของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	11
3) กลไกการประกันคุณภาพการศึกษา	13
4) แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	15
<b>บทที่ 3 กระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน</b>	<b>19</b>
<b>ระดับคณะและส่วนงานเทียบเท่า</b>	<b>19</b>
1) Queue 1 : Q1 (สกอ.)	19
2) Queue 2 : Q2 (สกอ.+โครงสร้างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ (หมวด 7)	22
3) Queue 3 : Q3 (EdPEX)	25
<b>บทที่ 4 ระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ</b>	<b>27</b>
4.1 : องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ของ สกอ.	27
4.2 : โครงสร้างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ (หมวด 7)	68
<b>บทที่ 5 แนวทางการวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน</b>	<b>80</b>
<b>บทที่ 6 อภิธานศัพท์</b>	<b>83</b>
1) สกอ.	83
2) โครงสร้างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ (หมวด 7)	91
<b>บทที่ 7 ข้อมูลประกอบเพื่อเป็นแนวทางในการประเมิน TQA</b>	<b>113</b>
1) เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์	113
2) ค่านิยมและแนวคิดหลัก	119
3) ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ	127
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>129</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>130</b>

## บทที่ 1

### การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา

#### การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา<sup>1</sup>

##### 1. เหตุผลและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา

###### 1.1 ความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา

ภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติมี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว ปัจจุบันมีปัจจัยภายในและภายนอกหลายประการที่ทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการ ปัจจัยดังกล่าวคือ

1) คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาและบัณฑิตภายในประเทศที่มีแนวโน้มแตกต่างกันมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่สังคมโดยรวมของประเทศในระยะยาว

2) ความท้าทายของโลกาภิวัตน์ต่อการอุดมศึกษา ทั้งในประเด็นการบริการการศึกษาข้ามพรมแดน และการเคลื่อนย้ายนักศึกษาและบัณฑิต การประกอบอาชีพของบัณฑิตในอนาคต อันเป็นผลจากการรวมตัวของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทั้งสองประเด็นต้องการการรับประกันของคุณภาพการศึกษา

3) สถาบันอุดมศึกษาที่มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่าสามารถพัฒนาองค์ความรู้ และผลิตบัณฑิต ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล การพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ การพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ระดับท้องถิ่นและชุมชน

4) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ข้อมูลสาธารณะ (public information) ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐบาล และประชาชนทั่วไป

5) สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (participation) มีความโปร่งใส (transparency) และมีความรับผิดชอบซึ่งตรวจสอบได้ (accountability) ตามหลักธรรมาภิบาล

6) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอก โดยการประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

7) คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศใช้มาตรฐานการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2549 เพื่อเป็นกลไกกำกับมาตรฐานระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงาน โดยทุกหน่วยงานระดับอุดมศึกษาจะได้ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา

8) กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 และคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2552 เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และเพื่อการประกันคุณภาพของบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา

<sup>1</sup> คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

9) กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2554 เพื่อเป็นกลไกส่งเสริมและกำกับให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานตามประเภทหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่ม

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาร่วมกับต้นสังกัดจำเป็นต้องพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อให้สถาบันได้มีการพัฒนา มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. และเป็นไปตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว มาตรฐานระดับชาติและนานาชาติ

2) เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตั้งแต่ระดับหลักสูตร คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม ตามระบบคุณภาพและกลไกที่สถาบันนั้น ๆ กำหนดขึ้น โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบคุณภาพต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน

3) เพื่อให้หลักสูตร คณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่า และสถาบันอุดมศึกษาทราบสถานภาพของตนเองอันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมาย (targets) และเป้าประสงค์ (goals) ที่ตั้งไว้ตามจุดเน้นของตนเอง

4) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง ตลอดจนข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการในแต่ละระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับขีดความสามารถของสถาบัน

5) เพื่อให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด

6) เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการอุดมศึกษาในแนวทางที่เหมาะสม

## 2. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา

### 2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมาย และหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการคุ้มครองรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน เป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและ/หรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อสภาสถาบัน หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก เป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งประเมินโดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในรอบ 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

## 2.2 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหาอุดมศึกษาที่ไร้ทิศทาง ข้ำซ้อน ขาดคุณภาพ และขาดประสิทธิภาพ โดยใช้กลไกการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ กล่าวคือ ให้มีการสร้างกลไกการประเมินคุณภาพ สถาบันอุดมศึกษาตามพันธกิจของสถาบันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีพื้นที่บริการและจุดเน้นระดับการศึกษาที่ต่างกัน รวมทั้งมีพันธกิจและบทบาทในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศต่างกันตามความหลากหลาย ทั้งการพัฒนาฐานรากสังคม เศรษฐกิจ รวมถึงการกระจายอำนาจในระดับท้องถิ่น การขับเคลื่อนภาคการผลิตในชนบท ท้องถิ่น และระดับประเทศ จนถึงการแข่งขันในโลกาภิวัตน์ ซึ่งระบบอุดมศึกษาแต่ละกลุ่มเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษา และส่งผลกระทบต่อประเทศอย่างมีนัยสำคัญ อาทิ สามารถสร้างความเป็นเลิศได้ตามพันธกิจของตนเอง สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศดีขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อการผลิต พัฒนา และการทำงานของอาจารย์ สามารถปรับจำนวนของบัณฑิตในสาขาที่เป็นความต้องการของสังคม ลดการว่างงาน โดยที่สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มเหล่านี้มีกลไกร่วมกันในการประกันคุณภาพ เพื่อให้ นักศึกษาสามารถต่อยอด ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนกันได้ระหว่างกลุ่ม และในระยะยาวการประเมินคุณภาพควรนำไปสู่ระบบรับรองวิทยฐานะ (accreditation) ที่นักศึกษาและสาธารณะให้ความเชื่อถือ เป็นฐานและเงื่อนไขในการจัดสรรงบประมาณของรัฐ และการสนับสนุนจากภาคเอกชน รวมทั้งการโอนย้ายหน่วยกิต

จากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปีดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในปี 2551 กำหนดประเภทหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม คือ

**กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จัดฝึกอบรม สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น เพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความรู้เข้าสู่ภาคการผลิตจริงในชุมชน สถาบันสนับสนุน รองรับการเปลี่ยนอาชีพพื้นฐาน เช่น แรงงานที่ออกจากภาคเกษตรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน

**กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาค สถาบันมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงาน ธุรกิจ และบุคคลในภูมิภาค เพื่อรองรับการดำรงชีพ สถาบันอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาโทด้วยก็ได้

**กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง** หมายความว่า สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา ทั้งสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์หรือมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง สถาบันอาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์หรือการวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูง หรือเน้นทั้งสองด้าน รวมทั้งสถาบันอาจมีบทบาทในการพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ สถาบันในกลุ่มนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 เป็น สถาบันที่เน้นระดับบัณฑิตศึกษา และลักษณะที่ 2 เป็นสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี

**กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก**  
หมายถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก และเน้นการทำ  
วิทยานิพนธ์และการวิจัย รวมถึงการวิจัยหลังปริญญาเอก สถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้นำทางความคิด  
ของประเทศ สถาบันมีศักยภาพในการขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยให้อยู่ในแนวหน้าระดับสากล มุ่งสร้างองค์ความรู้  
ทฤษฎีและข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการ

ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงต้องสร้างกลไกการประเมินคุณภาพให้สอดคล้องกับการ  
แบ่งกลุ่ม สถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่มดังกล่าว

แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) กำหนดให้อุดมศึกษาไทย  
ในช่วงปี 2555 - 2559 ต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหา  
วิกฤติและชี้แนะการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่น โดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น  
ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และต้องส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคม  
อาเซียนและประชาคมโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ผลิตกำลังคนที่มี  
ศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเอง และเพื่อช่วยเหลือสังคม  
มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาวะทั้งร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาอาจารย์ให้เป็นผู้มีอาชีพ และ  
ผู้เชี่ยวชาญมีอาชีพให้เป็นอาจารย์พัฒนาวิชาชีพ อาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการจัดการเพื่อพัฒนา  
เศรษฐกิจของประเทศไทยโดยใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการ  
บริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของประเทศไทย ทั้งนี้โดยอาศัย  
การบริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุกและพระราชบัญญัติอุดมศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อน  
วิสัยทัศน์ปี 2559 “อุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาชาติ  
อย่างยั่งยืนสร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555-2559)  
บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีบทบาทสูงในสังคมประชาคมอาเซียนและ มุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษา  
ระดับนานาชาติ”

### 2.3 มาตรฐานการอุดมศึกษา

ที่ปรากฏตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2549 ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน  
ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้าง  
และพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานย่อยทั้ง 3 ด้านนี้ อยู่ใน มาตรฐานการศึกษาของ  
ชาติที่ประกอบด้วย มาตรฐานย่อย 3 มาตรฐานเช่นกันคือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์  
ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการ  
เรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ แต่ละมาตรฐานย่อยของมาตรฐานการอุดมศึกษาจะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับ  
มาตรฐานย่อยของมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาบรรลุตาม  
จุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาของชาติ

นอกเหนือจากมาตรฐานการอุดมศึกษาที่เป็นมาตรฐานแม่บทแล้ว คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้  
จัดทำ**มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา** ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2551 เพื่อนำไปสู่การพัฒนา  
สถาบันอุดมศึกษา ตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์ และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 2 ด้านคือ มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมใน  
การจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลุ่ม  
สถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่มได้แก่ กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ค  
สถาบันเฉพาะทาง และกลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับ

ปริญญาเอก นอกจากนั้น ยังได้จัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและเพื่อเป็นการประกันคุณภาพบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา โดยกำหนดให้คุณภาพของบัณฑิตทุกระดับคุณวุฒิและสาขาวิชา ต้องเป็นไปตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ อย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะ ทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

## 2.4 กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา

หลังจากที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม) ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาได้เสนอระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2543 ได้มีมติเห็นชอบกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม) ซึ่งต่อมาได้จัดทำเป็นประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2545 เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติสาระสำคัญของประกาศฉบับนี้ระบุให้ทบวงมหาวิทยาลัย สนับสนุนและส่งเสริม สถาบันอุดมศึกษาจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้มีการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากภายใน หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก รวมถึงสนับสนุนให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษาขึ้นในแต่ละคณะวิชาหรือสถาบันอุดมศึกษา เพื่อกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์แนวทาง วิธีการ ตรวจสอบและประเมินระบบกลไกและประเมินผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของแต่ละคณะวิชาหรือสถาบันอุดมศึกษา หลังจากดำเนินการตามประกาศฉบับปี พ.ศ. 2545 ไประยะหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำ**กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546** เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 5 และมาตรา 47 วรรคสองโดยสาระสำคัญเกี่ยวกับระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในของกฎกระทรวงฉบับนี้ยังคงไว้ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2545 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง ต่อมาในปี 2553 กระทรวงศึกษาธิการได้ออก**กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553** แทนฉบับเดิม โดยรวมการประกันคุณภาพภายใน และ ภายนอกของการศึกษาทุกระดับไว้ในฉบับเดียวกัน โดยมีการปรับให้คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาทำหน้าที่หลัก 2 ประการคือ 1) วางระเบียบหรือออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนา การประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอุดมศึกษาและ 2) เสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนา คุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษา โดยนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปปรับปรุงคุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการปรับเปลี่ยน ให้ระบบการประกันคุณภาพภายในประกอบด้วย การประเมินคุณภาพ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ และกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดให้มีการติดตามตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปีและแจ้งผลให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทราบ รวมทั้งเปิดเผยผล การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาต่อสาธารณชน

### 3. การประกันคุณภาพการศึกษา

ก่อนมีประกาศพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาและได้จัดทำประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษามาตั้งแต่นั้นปี พ.ศ. 2539 เพื่อเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักการสำคัญ 3 ประการคือ การให้เสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) ความมีอิสระในการดำเนินการของสถาบัน (institutional autonomy) และความพร้อมของสถาบันที่จะรับการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกตามหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ต่อมาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้ระบุให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ สนับสนุนทรัพยากร ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงมีหน้าที่ร่วมกับสถานศึกษาในการจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 แนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

##### 3.1.1 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ด้วยกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 33 ให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและความมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องและเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก สถาบัน จึงมีอิสระในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในที่เหมาะสม สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของสถาบัน โดยอาจเป็นระบบประกันคุณภาพที่ใช้กันแพร่หลายในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือเป็นระบบเฉพาะที่สถาบันพัฒนาขึ้นเอง แต่ไม่ว่าจะเป็นระบบคุณภาพแบบใดจะต้องมีกระบวนการทำงานที่เริ่มต้นจากการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการกิจของสถาบันบรรลุเป้าประสงค์และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็เป็นหลักประกันแก่สาธารณชนให้มั่นใจว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพหลักการที่สำคัญในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

หลักการสำคัญในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษามีดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของการอุดมศึกษาภายใต้ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553
- 2) เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครอบคลุมปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ ซึ่งสามารถส่งเสริมและนำไปสู่ผลลัพธ์ของการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา รอบใหม่ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยจะเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2557



ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร มีการดำเนินการตั้งแต่ การควบคุมคุณภาพ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินฯ จะมุ่งไปที่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าการประเมินคุณภาพ เพื่อให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด สะท้อนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ระบบการประกันคุณภาพภายในระดับคณะและระดับสถาบัน เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่คณะและสถาบันพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งจะประเมินตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่คณะและสถาบันต้องการให้คณะและสถาบันพัฒนามาตามศักยภาพ และประเภทของกลุ่มสถาบัน ซึ่งเป็นการประเมินความเข้มแข็งทางวิชาการ

4) ให้อิสระกับสถาบันอุดมศึกษาในการออกแบบระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

5) เชื่อมโยงกับระบบคุณภาพอื่นที่กำหนดและเป็นนโยบายของ กกอ. โดยเฉพาะ เรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและการเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายนอกของ สมศ. เพื่อไม่ให้เป็นการทำงานซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นหรือสร้างภาระการทำงานของหน่วยงาน

### 3.1.2 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ประเมินคุณภาพ

มาตรฐานที่เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาคือ มาตรฐานการอุดมศึกษา ในขณะที่เดียวกันสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมาก เช่น เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ มาตรฐาน สถาบันอุดมศึกษา มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. หรือกรอบการปฏิบัติราชการตามมิติด้านต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในกรณีมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นต้น

กำหนดตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท คือตัวบ่งชี้เชิงปริมาณและตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ดังนี้

1) ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพจะระบุเกณฑ์มาตรฐานเป็นข้อ ๆ กำหนดเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้เป็น 5 ระดับ มีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 การประเมินเชิงคุณภาพนี้จะมีทั้งการนับจำนวนข้อและระบุว่าการดำเนินงานได้กี่ข้อ ได้คะแนนเท่าใด กรณีที่ไม่ดำเนินการใด ๆ หรือดำเนินการไม่ครบที่จะได้ 1 คะแนน ให้ถือว่าได้ 0 คะแนน และการประเมินโดยกำหนดการให้คะแนนตามที่ได้คณะหรือสถาบันดำเนินการ และกรรมการประเมิน (peer review) จะพิจารณาผลการดำเนินการนั้น ๆ ร่วมกันก่อนที่จะบันทึกคะแนน โดยมีระดับคะแนนอยู่ระหว่าง 0 – 5

2) ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณอยู่ในรูปของร้อยละหรือค่าเฉลี่ย กำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นคะแนนระหว่าง 1 ถึง 5 โดยเป็นค่าต่อเนื่อง (มีจุดทศนิยม) สำหรับการแปลงผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ (ซึ่งอยู่ในรูปร้อยละหรือค่าเฉลี่ย) เป็นคะแนน ทำโดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์โดยที่แต่ละตัวบ่งชี้จะกำหนดค่าร้อยละหรือค่าเฉลี่ยที่คิดเป็นคะแนนเต็ม 5 ไว้

คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ นำไปใช้เป็นแนวทาง (Guideline) ในการจัดทำระบบการประกันคุณภาพภายในของแต่ละสถาบันตามความสมัครใจภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันอุดมศึกษา โดยระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในจะครอบคลุมพันธกิจหลัก 4 ประการของการอุดมศึกษา และพันธกิจด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ (1) พันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต (2) พันธกิจด้านการวิจัย (3) พันธกิจด้านการบริการวิชาการ (4) พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ สำหรับการประกันคุณภาพระดับหลักสูตรจะเน้นพันธกิจในด้านการผลิตบัณฑิตเป็นสำคัญ ส่วนพันธกิจด้านอื่น ๆ จะเป็นการบูรณาการเข้าไว้ด้วยกันหากเป็นตัวบ่งชี้ในระดับคณะและสถาบันจะครอบคลุมพันธกิจหลัก

ของการอุดมศึกษารวมทั้งการบริหารจัดการได้ทั้งหมด ซึ่งสามารถชี้วัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานและหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจเหล่านั้นได้ทั้งหมด ในบทที่ 4 ของคู่มือฉบับนี้ จึงได้พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษานำไปเป็นกรอบในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินจะมุ่งไปที่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าการประเมินคุณภาพ

เพื่อให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด สะท้อนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นควรเชื่อมโยงหรือเป็นเรื่องเดียวกันกับการประเมินคุณภาพภายนอกโดยการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเน้นที่ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการซึ่งภายใต้ตัวบ่งชี้ที่เป็นกระบวนการให้สามารถสะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินการตามกระบวนการ ดังกล่าวด้วย

### 3.1.3 กลไกการประกันคุณภาพ

ในด้านของกลไกการประกันคุณภาพ ผู้ที่มีความสำคัญส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องคือ คณะกรรมการระดับนโยบาย และผู้บริหารสูงสุดของสถาบันที่จะต้องให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเข้าใจร่วมกันทุกระดับ โดยมอบหมายให้หน่วยงานหรือคณะกรรมการรับผิดชอบในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของคณะกรรมการหรือหน่วยงานนี้คือ การจัดระบบประกันคุณภาพ พร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับคณะและสถาบัน ระบบประกันคุณภาพที่ใช้ต้องสามารถเชื่อมโยงให้เกิดคุณภาพของการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหลักสูตร ระดับคณะวิชา ไปจนถึงระดับสถาบัน โดยอาจจำเป็นต้องจัดทำคู่มือคุณภาพในแต่ละระดับเพื่อกำกับการดำเนินงาน แต่ที่สำคัญคณะกรรมการ หรือหน่วยงานนี้ต้องประสานงานและผลักดันให้เกิดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถใช้งานร่วมกันได้ในทุกระดับ

### 3.1.4 ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการประกันคุณภาพ การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจะไม่สามารถทำได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพหากปราศจากฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่เป็นจริง ถูกต้อง ตรงกันทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหลักสูตร คณะวิชา และสถาบัน ตลอดจนเป็นข้อมูลที่สามารถเรียกใช้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่ดี มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา และส่งผลต่อคุณภาพในทุกขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบประเมิน ตลอดจนถึงการปรับปรุงและพัฒนา

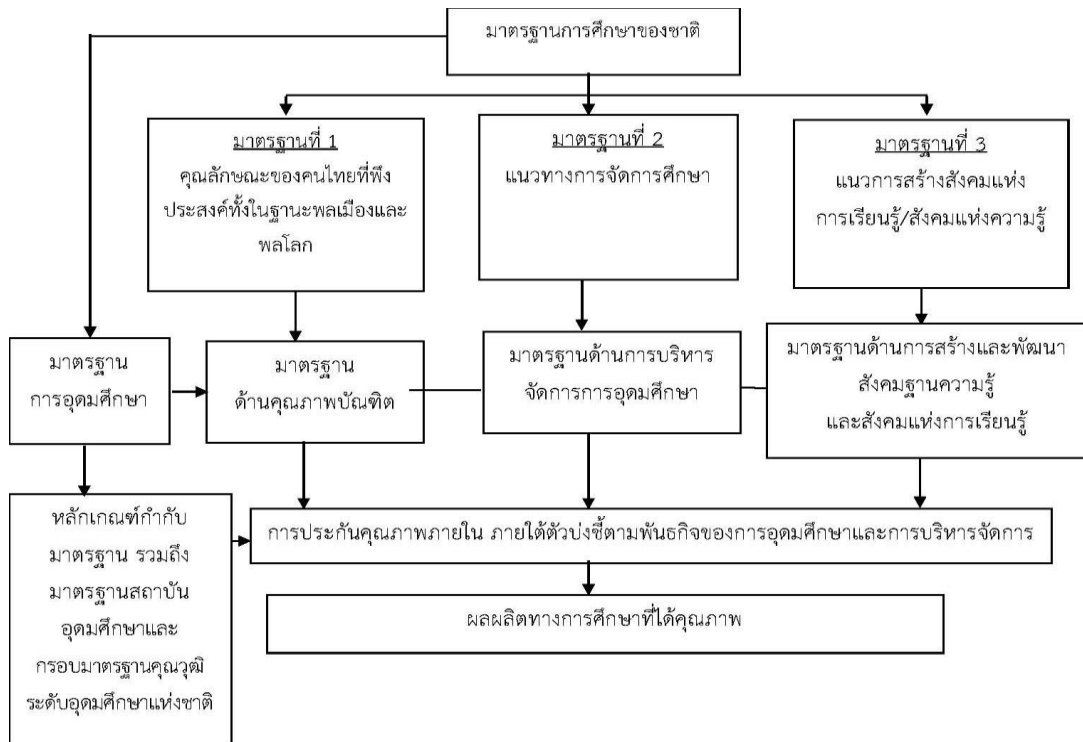
## 4. ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 5 ที่ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 34 ได้กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา คณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายการพัฒนาการอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป มาตรฐานการอุดมศึกษาที่จัดทำขึ้นฉบับนี้ได้ใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติที่เปรียบเสมือนร่มใหญ่เป็นกรอบในการพัฒนา โดยมีสาระสำคัญที่ครอบคลุมเป้าหมายและหลักการของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยและเป็นมาตรฐานที่คำนึงถึงความหลากหลายของกลุ่มหรือ

ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ทุกสถาบันสามารถนำไปใช้กำหนดพันธกิจ และมาตรฐานของการปฏิบัติงานได้

คณะกรรมการการอุดมศึกษายังได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานอื่น ๆ อาทิ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา หลักเกณฑ์การขอเปิดและดำเนินการหลักสูตรระดับปริญญาในระบบการศึกษาทางไกล หลักเกณฑ์การกำหนดชื่อปริญญา หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพิจารณาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีความทัดเทียมกันและพัฒนาสู่สากล ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างยืดหยุ่น คล่องตัว และต่อเนื่องในทุกระดับการศึกษา ตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

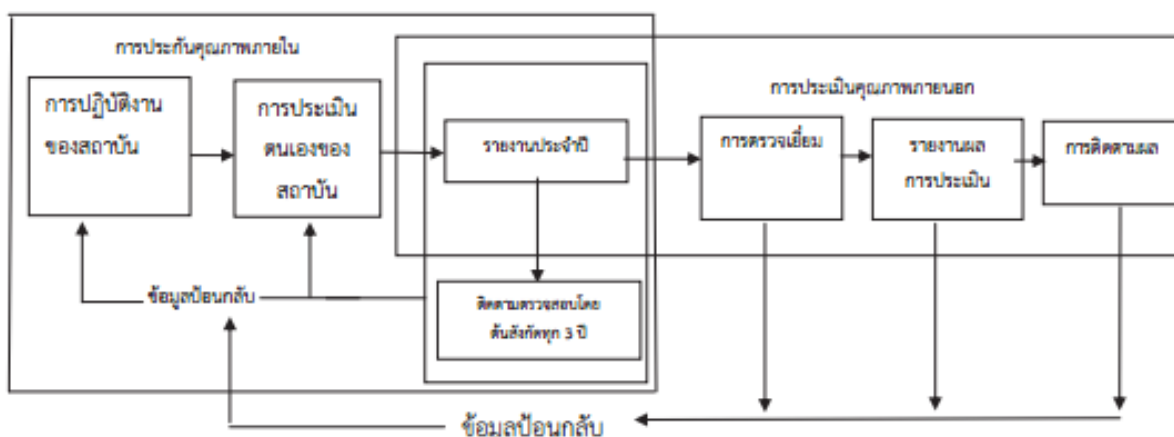
เพื่อให้การจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด ทั้งมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา และสัมพันธ์กับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาอื่น ๆ รวมถึงกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติจึงจำเป็นต้องมีระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ทั้งนี้ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษา หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และการประกันคุณภาพการศึกษา สามารถแสดงในแผนภาพที่ 1.1



แผนภาพที่ 1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา

## 5. ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมดูแลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอด้วยเหตุนี้ระบบประกันคุณภาพภายในจึงต้องดูแลทั้งปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (output/outcome) ซึ่งต่างจากการประเมินคุณภาพภายนอก ที่เน้นการประเมินผลการจัดการศึกษา ดังนั้นความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพ ภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยได้เชื่อมโยงให้เห็นจากแผนภาพที่ 1.2



แผนภาพที่ 1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก

จากแผนภาพที่ 1.2 จะเห็นว่า เมื่อสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในแล้ว จำเป็นต้องจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน โดยใช้รูปแบบการจัดทำรายงานประจำปีเป็นรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตามที่กำหนดในระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (CHE QA Online) ซึ่งเป็นการบันทึกผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ผ่านทางระบบออนไลน์ตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน เอกสารอ้างอิง การประเมินตนเอง การประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพ เพื่อนำเสนอสภาสถาบัน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นข้อมูลเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบัน การติดตามตรวจสอบของต้นสังกัด ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่มีความลุ่มลึก สะท้อนภาพที่แท้จริงของสถาบันในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับหลักสูตร การดำเนินการของคณะ และสถาบันเพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม

## บทที่ 2

### การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

#### 1. ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) หมายถึง การมีระบบและกลไกในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) และประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบและกระบวนการผลิต ผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

#### 2. พัฒนาการของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

เป็นที่ทราบกันว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามระดับ การพัฒนาของสถาบันการศึกษา ตามความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสภาพสังคม เศรษฐกิจ ความรู้และทักษะ ในอนาคตที่ตลาดงานต้องการ และพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในและระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก จึงมีการปรับปรุงมาโดยตลอด ดังนี้

#### ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รอบที่ 1 (พ.ศ. 2550 – 2552) เริ่มใช้มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2550 เป็นระบบที่มหาวิทยาลัยได้นำเกณฑ์ การประเมินและตัวบ่งชี้มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งมีทั้งตัวบ่งชี้ที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมีความครอบคลุมตัวบ่งชี้ สำหรับการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา (สกอ.) พ.ศ. 2550 รวมทั้งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายนอกระดับอุดมศึกษา รอบสอง ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) “สมศ.” และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ปงบประมาณ พ.ศ. 2551

รอบที่ 2 (พ.ศ. 2553 – 2556) ยังคงยึดหลักการเดียวกับรอบแรกโดยได้นำเกณฑ์การประเมินและตัวบ่งชี้ มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานมีทั้งตัวบ่งชี้ที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมีความครอบคลุมตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายในของ สกอ. พ.ศ. 2553 ซึ่งได้นำตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คุณภาพภายนอกรอบสามของ สมศ. มาใช้โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพ ภายในที่สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุกมิติของระบบประกัน

รอบที่ 3 (พ.ศ. 2557 – 2561) ในปี พ.ศ. 2557 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยคณะกรรมการ ประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน ระดับอุดมศึกษา โดยให้พิจารณาเพิ่มเติมในสาระที่เกี่ยวข้องในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) มาตรฐาน การอุดมศึกษา มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2548 รวมทั้ง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ทั้งนี้ได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยมีองค์ประกอบการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในตามพันธกิจ 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษา

อนึ่ง คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาได้ออกประกาศ เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 โดยระบุให้สถาบันอุดมศึกษามีอิสระในการเลือก พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ทั้งนี้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่สถาบันอุดมศึกษา

เลือกใช้ ต้องสนองต่อเจตนารมณ์ของสถาบันอุดมศึกษาและกฎกระทรวง ว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 โดยอาจเป็นระบบที่คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาพัฒนาขึ้น หรือเป็นระบบที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลที่สามารถประกันคุณภาพได้ ตั้งแต่ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้พิจารณาถึงทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตและการพัฒนาให้เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ จึงเสนอที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ 11/2559 เมื่อวันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2559 (วาระพิเศษ) เรื่อง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2559 – 2562 ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแต่ละระดับ ดังนี้

#### ระดับสถาบัน กำหนดในการประเมินรอบ 4 ปี

ปีการศึกษา	เกณฑ์การประเมิน
2559	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สกอ.</li> <li>● โครงร่างองค์กร (OP)</li> <li>● ผลลัพธ์หมวด 7</li> </ul>
2560 -2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EdPEX<sup>1</sup> 200</li> <li>● โครงร่างองค์กร (OP)</li> <li>● ข้อกำหนดโดยรวมหมวด1-6 และผลลัพธ์หมวด 7</li> </ul>
2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EdPEX</li> <li>● โครงร่างองค์กร (OP)</li> <li>● ข้อกำหนดโดยรวมและข้อกำหนดย่อย หมวด1-6 และผลลัพธ์หมวด 7</li> </ul>

**ระดับคณะ** กำหนดให้เลือกเกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละส่วนงาน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2559 – 2562 โดยในปีการศึกษา 2562 ระดับคณะใช้ Queue 3 : EdPEX

ระดับ	ระบบคุณภาพที่ใช้
คณะ/ส่วนงานที่มีการจัดการเรียนการสอน	เกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละคณะแบ่งเป็น 3 Queue ได้แก่ Queue 1 : สกอ. Queue 2 : สกอ.+โครงร่างองค์กร (OP)+ผลลัพธ์หมวด 7 Queue 3 : EdPEX <sup>1</sup>

**หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ** กำหนดให้เลือกเกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละส่วนงาน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2559 – 2562

ระดับ	ระบบคุณภาพที่ใช้
หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ	AS-EdPEX <sup>2</sup>

ระดับหลักสูตร ให้เลือกเกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละหลักสูตร ตั้งแต่ปีการศึกษา 2559 – 2562

ระดับ	ระบบคุณภาพที่ใช้
หลักสูตร	เกณฑ์การประเมินตามความพร้อมของแต่ละหลักสูตรแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Tier 1 : สกอ. (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) Tier 2 : สกอ. TQR <sup>3</sup> และระบบสภาวิชาชีพ Tier 3 : AUNQA <sup>4</sup> หรือเกณฑ์การประเมินนานาชาติอื่นๆ

หมายเหตุ : <sup>1</sup> Education Criteria for Performance Excellence

<sup>2</sup> Academic Support-Education Criteria for Performance Excellence

<sup>3</sup> Thai Qualifications Register

<sup>4</sup> ASEAN University Network-Quality Assurance

### 3. กลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ให้แนวทาง และข้อเสนอแนะในการประกันคุณภาพการศึกษาตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้กลไกของการประกันคุณภาพการศึกษา มีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดำเนินการ 2 เรื่องหลัก เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้แก่

#### 3.1 การขับเคลื่อนระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

##### 3.1.1 คณะกรรมการบริหารกลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน กรรมการประกอบด้วย รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- วางระบบและพัฒนากลยุทธ์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
- วางระบบการเชื่อมโยงงานด้านประกันคุณภาพกับระบบการทำงานด้านอื่น ๆ ที่สะท้อนถึงการพัฒนาระบบการศึกษา
- พัฒนาและยกระดับระบบการประเมินมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- วิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานตั้งแต่ระดับหลักสูตร คณะฯ ให้เป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐานระดับชาติและนานาชาติตามบริบทที่เหมาะสมของหน่วยงานนั้น ๆ
- ผลักดันการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส และวิเคราะห์ความเสี่ยงของการทำงานในรอบปีต่อไป

3.1.2 คณะกรรมการบริหารคุณภาพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดย มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นรองประธาน และกรรมการประกอบด้วย รองคณบดี/รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคณะ/ส่วนงานที่มีการจัดการเรียนการสอน และส่วนงานสนับสนุนวิชาการ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- กำกับ ติดตามและประเมินผล การประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับคณะ/หน่วยงาน เทียบเท่า

- จัดทำฐานข้อมูลผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับหลักสูตรและระดับหน่วยงาน วิเคราะห์ ประมวลผล เพื่อยกระดับระบบการประเมินตามแนวทางของมหาวิทยาลัย
- ผลักดันระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนด
- จัดทำและเตรียมความพร้อมข้อมูล เพื่อจัดทำรายงานการประเมินผลหรือรายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย

**3.1.3 คณะกรรมการเครือข่ายพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** โดยมีผู้ช่วย อธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นประธาน และผู้แทนของคณะ/ส่วนงานที่มีการจัดการเรียนการสอน และส่วน งานสนับสนุนวิชาการเป็นกรรมการ โดยมีหน้าที่ประสานเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกันระหว่างส่วนงานกับมหาวิทยาลัย ในการจัดทำข้อมูลให้สามารถเตรียมวิเคราะห์ห้วงองค์การสู่ความเป็นเลิศ

**3.1.4 คณะกรรมการตัดสินผลการอุทธรณ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ** โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน กรรมการประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาศักยภาพนิสิต และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการอุทธรณ์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร และคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า ในแต่ละปีการศึกษา
- พิจารณา วินิจฉัย และตัดสินผลการอุทธรณ์ฯ ระดับหลักสูตร และคณะ/หน่วยงาน เทียบเท่า ในแต่ละปีการศึกษา
- พิจารณาแก้ไขปัญหา จากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในทั้งในระดับหลักสูตร และคณะ/หน่วยงานเทียบเท่า

## 3.2 การพัฒนาระบบเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

**3.2.1 คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** ซึ่งประกอบด้วย

**3.2.1.1 คณะกรรมการอำนวยการ** โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นรองประธาน กรรมการประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้

- กำหนดนโยบาย เป้าหมายและแนวทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย
- กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง
- เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานอื่นตามความเหมาะสม

**3.2.1.2 คณะอนุกรรมการจัดทำโครงร่างองค์กรและผลลัพธ์** โดยมีรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการเป็นที่ปรึกษา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นประธาน อนุกรรมการได้แก่ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายต่าง ๆ และคณะทำงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีหน้าที่หลักดังนี้



- วางแผนงานการจัดทำโครงสร้างองค์กรและผลลัพธ์ (หมวด 7) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- วางแผนงานและกำหนดกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้ส่วนงานในมหาวิทยาลัย ดำเนินการไปสู่มาตรฐานเกณฑ์คุณภาพในระดับชาติ/นานาชาติ
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบคุณภาพของมหาวิทยาลัย ให้นำไปสู่เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพระดับชาติ/นานาชาติ
- อื่นๆ เช่น ดำเนินการตามมติคณะกรรมการอำนวยการมอบหมาย การสร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพกับองค์กร การพิจารณาแต่งตั้งกลุ่มทำงาน คณะทำงานเพื่อรับการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสม

**3.2.2 คณะทำงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** ประกอบด้วยตัวแทนจากคณะต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนระบบพัฒนาคุณภาพให้ เป็นไปอย่างรวดเร็ว

- ตรวจสอบและประเมินหลักสูตรที่มีผลการดำเนินงานตามสภานิติวิชาชีพ (องค์ประกอบที่ 1) ดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา
- สนับสนุนการทำงานจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัยในรูปแบบการเป็นที่ปรึกษา
- ยกร่างแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- พัฒนารูปแบบการสื่อสารการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย ตามที่มอบหมาย

#### 4. แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

**4.1 แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา (สกอ.)<sup>1</sup>**

ในรูปแบบวงจรคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินงานและเก็บข้อมูล (Do) การประเมินคุณภาพ (Check / Study) และการเสนอแนวทางการปรับปรุง (Act) โดยมีรายละเอียด ดังนี้  
P = เริ่มกระบวนการวางแผนการประเมินตั้งแต่ต้นปีการศึกษา โดยนำผลการประเมินปีก่อนหน้ามาใช้ เป็นข้อมูลในการวางแผน

D = ดำเนินงานและเก็บข้อมูลบันทึกผลการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีการศึกษา คือเดือนที่ 1 ถึงเดือนที่ 12 ของปีการศึกษา (เดือนสิงหาคม – กรกฎาคม ปีถัดไป)

C/S = ดำเนินการประเมินคุณภาพในระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน ระหว่างเดือนกรกฎาคม – ตุลาคม ของปีการศึกษาถัดไป

<sup>1</sup> คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

A = วางแผนปรับปรุงและดำเนินการปรับปรุงตามผลการประเมิน โดยคณะกรรมการบริหาร ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยนำข้อเสนอแนะและผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในมาวางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน (รวมทั้งข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย) มาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและเสนอตั้งงบประมาณปีถัดไป หรือจัดทำโครงการพัฒนาและเสนอใช้งบประมาณกลางปีหรืองบประมาณพิเศษก็ได้

## 4.2 แนวทางการจัดกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามแนวทางของ Baldrige Education Criteria for Performance Excellence : Scoring Guide Line (ADLI และ LTCI)<sup>2</sup>

### 4.2.1 กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 – 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ ซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัย ทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

#### A (Approach) – “แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) – “การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงจรของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

#### I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6

<sup>2</sup> เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับที่ 2558-2561 (EdPEX : Education Criteria for Performance Excellence)

- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่าง กระบวนการ และหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

#### 4.2.2 ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นผลรวม ซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึง ปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

##### L (Level) – “ระดับ” หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ (meaningful measurement scales)

##### T (Trends) – “แนวโน้ม” หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติ)

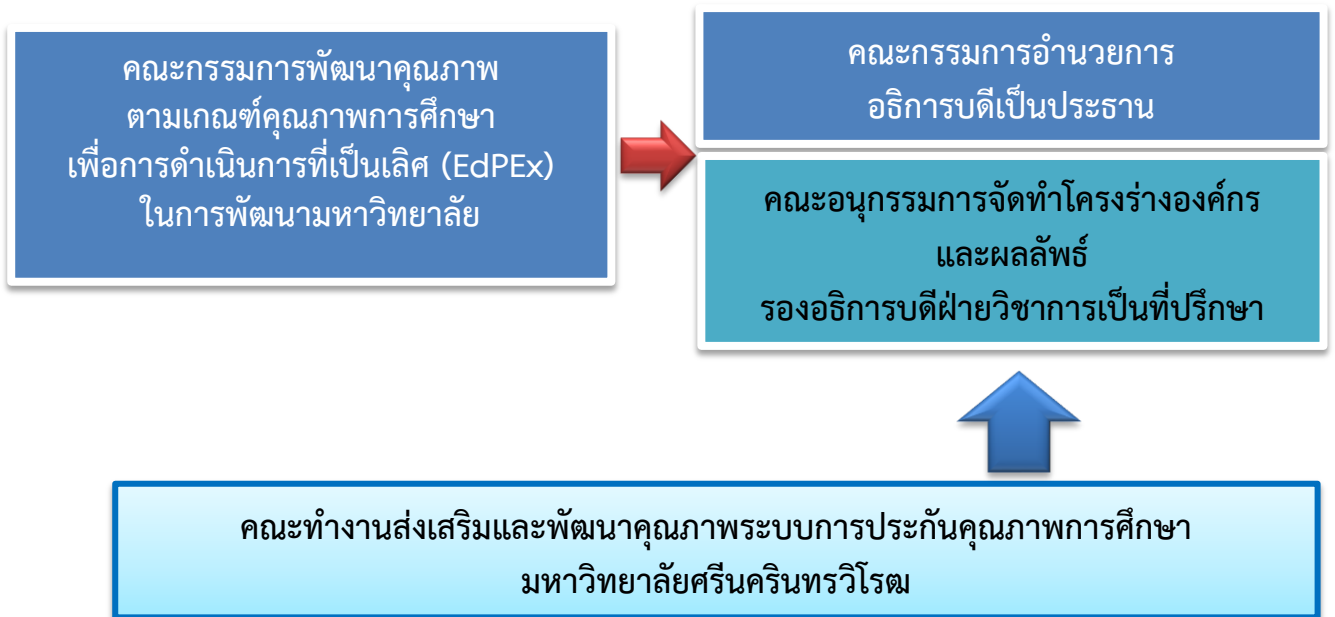
##### C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ” หมายถึง

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์กรชั้นนำ

##### I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า หลักสูตรและบริการ ผลิตภัณฑ์อื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

### การพัฒนาระบบเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)



## บทที่ 3

### กระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

มหาวิทยาลัยกำหนดให้การประเมินตนเองตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในทุกปีการศึกษา ทั้งระดับหลักสูตร ระดับคณะ/ส่วนงานที่มีการจัดการเรียนการสอน และระดับมหาวิทยาลัยตามลำดับ โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และส่งผลการประเมินให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ทราบผ่านระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพ (CHE QA Online) ภายใน 120 วัน นับจากสิ้นปีการศึกษา

กระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ แบ่งออกเป็น

1. การเตรียมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
2. การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
3. การส่งผลรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
4. การนำผลการประเมินไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใน

ระดับคณะ : กำหนดแต่ละ Queue ไว้ดังนี้

Queue : Q1 (สกอ.) : **ดูรายละเอียดเกณฑ์การประเมินในบทที่ 4 ข้อ 4.1(สกอ.) หน้า 27**

#### 1. การเตรียมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

1.1 คณะวางแผนการรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษาใหม่

1.2 คณะจัดเก็บข้อมูล และตรวจสอบข้อมูลกลาง (เชิงปริมาณ) รวมถึงรายการหลักฐาน และจัดทำรายงานการประเมินตนเองระยะ 6 เดือน และระยะ 12 เดือน โดยต้องรายงานการประเมินตนเองทุกองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ/ส่วนงานที่มีการจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยจัดเก็บเอกสารหลักฐานเป็นไฟล์ไว้ที่ QA File Manager System และเชื่อมโยงกับรายงานการประเมินตนเองผ่านระบบบันทึกผลการประเมินตนเองออนไลน์ (QA SAR Online)

1.3 พิจารณาเสนอรายชื่อผู้ประเมิน โดยตรวจสอบคุณสมบัติผู้ประเมิน อย่างน้อย 3 คน ขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงาน โดยเป็นผู้ประเมินจากภายนอก มศว อย่างน้อย 1 คน ตามช่วงเวลาที่มีมหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อเสนอรายชื่อให้มหาวิทยาลัยจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน โดยคณะต้องประสานเชิญและได้รับการตอบรับจากผู้ประเมินก่อนจึงเสนอชื่อผู้ประเมิน

1.3.1 ผู้ประเมิน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการ และกรรมการ และเลขานุการ

1.3.2 คุณสมบัติผู้ประเมิน

- *ประธานกรรมการ* ต้องเป็นผู้ประเมินที่ขึ้นบัญชีประธานคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของ สกอ. หรือ มศว กรณีเป็นผู้ประเมินภายใน มศว ต้องอยู่นอกสังกัดของหน่วยงานที่ประเมิน

- *กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการ/กรรมการและเลขานุการ* เป็นผู้ประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ประเมินของ สกอ. หรือที่ มศว จัดโดยใช้หลักสูตรของ สกอ. หรือ เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์สูง สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่ประเมินได้

และเสนอชื่อผู้ประสานงาน จำนวน 1 คน เพื่อทำหน้าที่ประสานงานกับผู้ประเมินและบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อจัดเตรียมความพร้อมในการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

1.4 คณะออกหนังสือเชิญคณะกรรมการฯ เมื่อได้รับคำสั่งแต่งตั้งฯ จากมหาวิทยาลัยแล้ว และเตรียมความพร้อมสำหรับการตรวจประเมินด้านอื่น ๆ

1.5 คณะจัดพิมพ์เล่มรายงานการประเมินตนเอง (SAR) พร้อมเอกสารหลักฐานเป็นรูปแบบ CD ตามจำนวนคณะกรรมการประเมินฯ หรือเชื่อมโยงหลักฐานประกอบการประเมิน (Link) ที่ QA File Manager System กับระบบบันทึกผลการประเมินตนเองออนไลน์ (QA SAR Online) และจัดส่งให้คณะกรรมการประเมินฯ ก่อนกำหนดการประเมิน 15 วัน

## 2. การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

2.1 คณะ/ผู้ประสานงานจัดทำตารางแผนการตรวจประเมินพร้อมส่งให้คณะกรรมการสรุปรายละเอียดล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน

2.2 คณะ/ผู้ประสานงานอำนวยความสะดวกให้แก่คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา เรื่องการเดินทาง ที่พัก (ถ้ามี) การต้อนรับ การจัดเลี้ยงอาหารว่างและเครื่องดื่ม รวมถึงอาหารกลางวัน และอื่น ๆ

2.3 การเตรียมการรับการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร บุคลากรของคณะ นิสิต ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต รวมถึงเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมระหว่างการตรวจประเมิน ทั้งนี้การสัมภาษณ์อาจมีการสัมภาษณ์ผ่านระบบสารสนเทศได้

2.4 คณะกรรมการฯ นำเสนอผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโดยวาจา และจัดทำสรุปรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (AS3) ส่งให้คณะ ภายใน 7 วัน หลังวันประเมิน

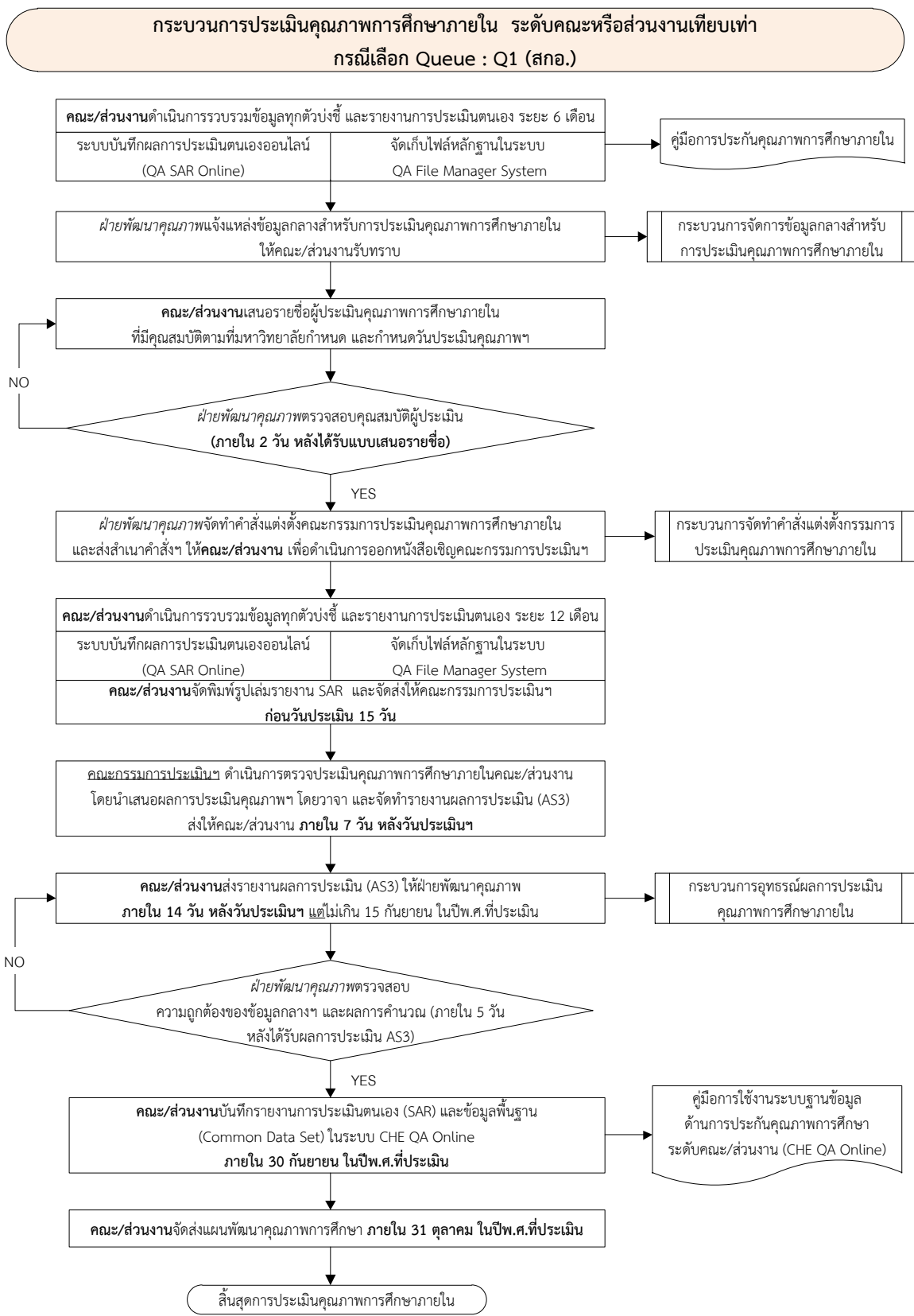
## 3. การส่งผลรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

3.1 คณะจัดส่งเล่มรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (AS3) ที่มีลายเซ็นจริงของคณะกรรมการประเมิน จำนวน 1 เล่ม (ข้อ 2.4) พร้อม CD ไฟล์ AS3 มายังฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ภายใน 14 วันหลังวันประเมิน และไม่เกิน 15 กันยายน ในปีพ.ศ. ที่ประเมิน

3.2 คณะจัดทำรายงานการประเมินตนเองบนระบบ CHE QA Online และรายงานข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set : CDS) ให้เสร็จสิ้นภายใน 30 กันยายน ในปีพ.ศ. ที่ประเมิน และแจ้งมายังฝ่ายพัฒนาคุณภาพ เพื่อประสานคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตรวจสอบและยืนยันผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในระบบ CHE QA Online

## 4. การนำผลการประเมินไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใน

4.1 ผู้บริหารคณะนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน มาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานแผนปฏิบัติการประจำปี และ/หรือ แผนกลยุทธ์ในปีถัดไป และส่งเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพที่มีการลงนามของคณบดีพร้อมไฟล์มาที่ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ภายใน 31 ตุลาคม ในปีพ.ศ. ที่ประเมิน



**Queue : Q2 (สกอ.+โครงสร้างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ หมวด 7) : รายละเอียดเกณฑ์  
การประเมินในบทที่ 4 ข้อ 4.1(สกอ.) หน้า 27 และ 4.2 (โครงสร้างองค์กร และผลลัพธ์) หน้า 68**

**1. การเตรียมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน**

1.1 คณะวางแผนการรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษาใหม่

1.2 คณะจัดเก็บข้อมูล และตรวจสอบข้อมูลกลาง (เชิงปริมาณ) รวมถึงรายการหลักฐาน และจัดทำรายงานการประเมินตนเองระยะ 6 เดือน และระยะ 12 เดือน โดยต้องรายงานการประเมินตนเองทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยจัดเก็บเอกสารหลักฐานเป็นไฟล์ไว้ที่ QA File Manager System และเชื่อมโยงกับรายงานการประเมินตนเองผ่านระบบบันทึกผลการประเมินตนเองออนไลน์ (QA SAR Online)

1.3 จัดทำโครงสร้างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ (หมวด 7)

1.4 มหาวิทยาลัยจัดทีมคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นแบบกลุ่ม

1.4.1 ผู้ประเมิน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (ถ้ามี) กรรมการ และกรรมการและเลขานุการ

1.4.2 คุณสมบัติผู้ประเมิน

- *ประธานกรรมการ* เป็นผู้ประเมินที่ขึ้นทะเบียนประธานคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของ สกอ. หรือ มศว

- *กรรมการ และ กรรมการและเลขานุการ* เป็นผู้ประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ประเมินของ สกอ. หรือที่ มศว จัดโดยใช้หลักสูตรของ สกอ.

- *กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (ถ้ามี)* เป็นผู้ประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ประเมินของ สกอ. หรือที่ มศว จัดโดยใช้หลักสูตรของ สกอ. **หรือ** เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่ประเมินได้

ทั้งนี้ คณะกรรมการผู้ประเมิน จะต้องมียังน้อย 1 คน ที่มีประสบการณ์การประเมินแบบ EdPEX หรือ TQA

คณะจัดพิมพ์เล่มรายงานการประเมินตนเอง (SAR) พร้อมเอกสารหลักฐานอาจเป็นรูปของ CD ตามจำนวนคณะกรรมการประเมินฯ หรือเชื่อมโยงหลักฐานประกอบการประเมิน (Link) ที่ QA File Manager System และจัดส่งมายังฝ่ายพัฒนาคุณภาพก่อนกำหนดการประเมิน 20 วัน เพื่อส่งให้คณะกรรมการประเมินฯ ก่อนกำหนดการประเมิน 15 วัน

**2. การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน**

2.1 คณะผู้บริหาร บุคลากรของคณะพร้อมให้ข้อมูล (รับการสัมภาษณ์) เอกสารหลักฐานเพิ่มเติมระหว่าง การตรวจประเมิน รวมถึงนิสิต ศิษย์เก่า ผู้ใช้บัณฑิต (ถ้ามี)

2.2 คณะกรรมการนำเสนอผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโดยวาจา รวมทั้งแนวทางและข้อเสนอแนะ ในการจัดทำโครงสร้างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ (หมวด 7) พร้อมจัดทำสรุปรายงานผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายใน (AS3) ส่งให้คณะ ภายใน 7 วัน หลังวันประเมิน



### 3. การส่งผลรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

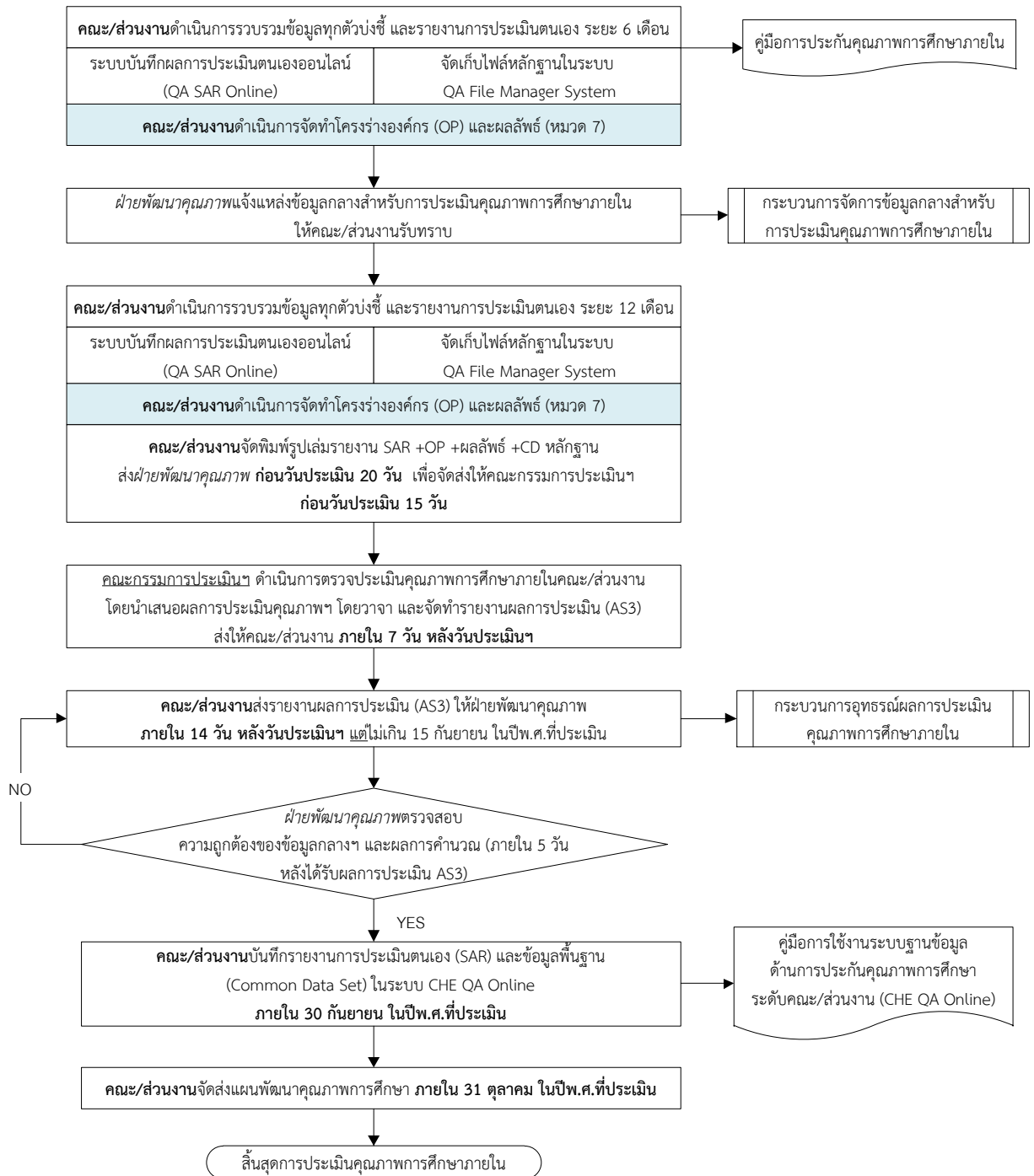
3.1 คณะจัดส่งเล่มรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (AS3) ที่มีลายเซ็นจริงของคณะกรรมการประเมิน จำนวน 1 เล่ม (ข้อ 2.2) พร้อม CD ไฟล์ AS3 มายังฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ภายใน 14 วันหลังวันประเมิน และไม่เกิน 15 กันยายน ในปีพ.ศ. ที่ประเมิน

3.2 คณะจัดทำรายงานการประเมินตนเองบนระบบ CHE QA Online และรายงานข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set : CDS) ให้เสร็จสิ้นภายใน 30 กันยายน ในปีพ.ศ. ที่ประเมิน และแจ้งมายังฝ่ายพัฒนาคุณภาพ เพื่อประสานคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตรวจสอบและยืนยันผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในระบบ CHE QA Online

### 4. การนำผลการประเมินไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใน

4.1 ผู้บริหารคณะนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน มาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานแผนปฏิบัติการประจำปี และ/หรือ แผนกลยุทธ์ในปีถัดไป และส่งเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพที่มีการลงนามของคณบดีพร้อมไฟล์มาที่ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ภายใน 31 ตุลาคม ในปีพ.ศ. ที่ประเมิน

กระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะหรือส่วนงานเทียบเท่า  
กรณีเลือก Queue : Q2 (สกอ.+โครงสร้างองค์กร (OP)+ผลลัพธ์ หมวด 7)



## แนวทางการดำเนินการ

### Queue : Q3 (EdPEX)

การเตรียมการระดับ Q3 จะสามารถดำเนินการเลือกได้โดย คณะ/หน่วยงานเทียบเท่า ได้ผ่านการเลือกใน Q2 มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี หรือมีโครงร่างองค์กร และผลลัพธ์ที่ได้ผ่านการได้รับประเมินข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ อย่างน้อย 3 คน ตามระบบผู้ประเมินจาก Q2 เพื่อเป็นการเตรียมการประเมิน ในระบบ EdPEX ทางมหาวิทยาลัยได้มีการออกแบบระบบให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

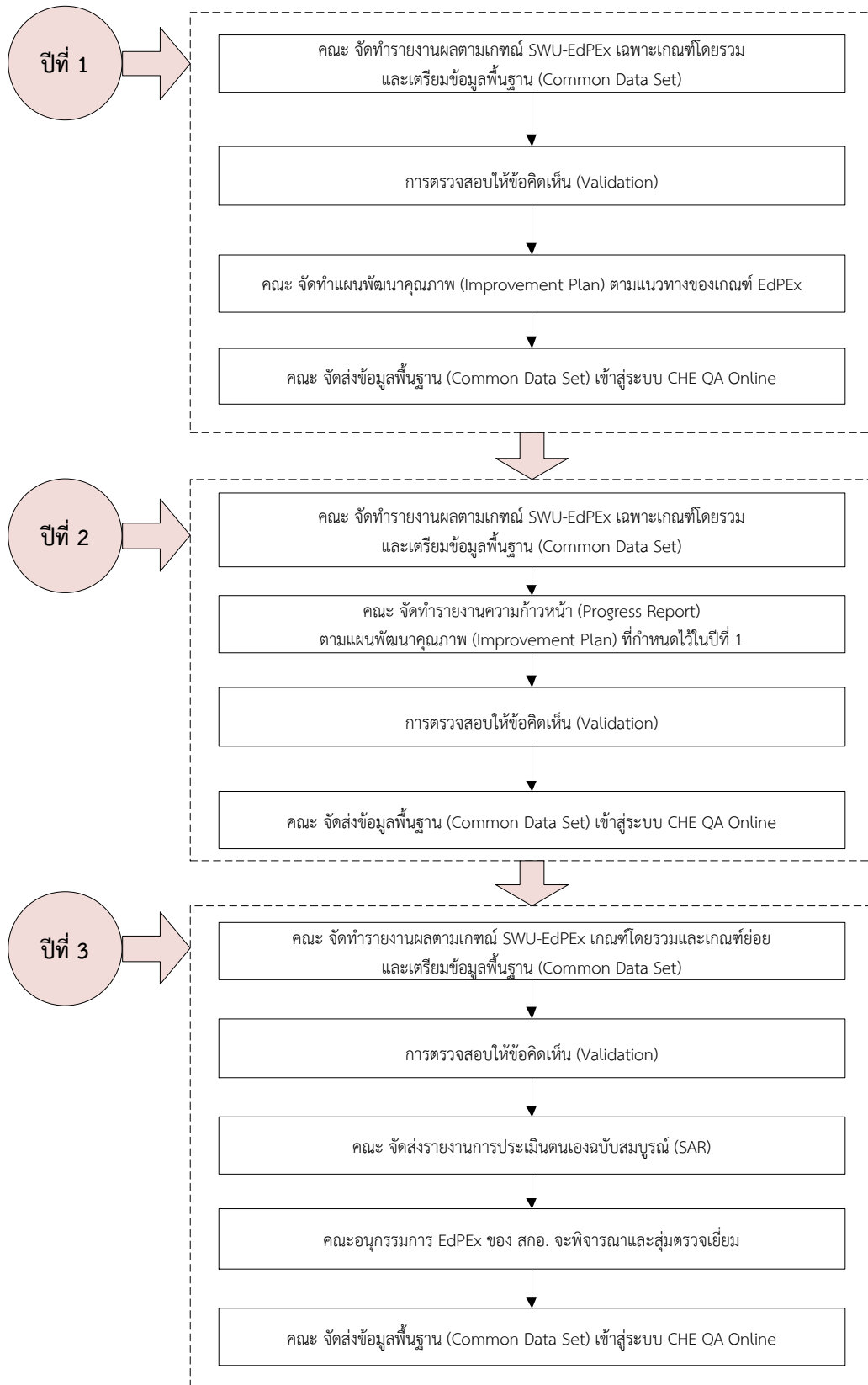
**ปีที่ 1** รายงานผลตามเกณฑ์ SWU-EdPEX เฉพาะเกณฑ์โดยรวมเพื่อใช้ในการตรวจสอบให้ข้อคิดเห็น (Validation) โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) พร้อมจัดส่งข้อมูลพื้นฐาน Common Data Set เข้าสู่ระบบ CHE QA Online ส่ง สกอ.

**ปีที่ 2** รายงานผลตามเกณฑ์ SWU-EdPEX เฉพาะเกณฑ์โดยรวมเพื่อใช้ในการตรวจสอบให้ข้อคิดเห็น (Validation) โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง และส่งรายงานความก้าวหน้า (Progress Report) เป็นข้อมูลรายการตามแผนการพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) ที่ได้จัดส่งในปีที่ 1 พร้อมจัดส่งข้อมูลพื้นฐาน Common Data Set เข้าสู่ระบบ CHE QA Online ส่ง สกอ.

**ปีที่ 3** รายงานผลตามเกณฑ์ SWU-EdPEX เกณฑ์โดยรวมและเกณฑ์ย่อย เพื่อใช้ในการตรวจสอบให้ข้อคิดเห็น (Validation) โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง และจัดส่งรายงานการประเมินตนเองฉบับสมบูรณ์ ตามรูปแบบที่กำหนด พร้อมจัดส่งข้อมูลพื้นฐาน Common Data Set เข้าสู่ระบบ CHE QA Online ส่ง สกอ. โดยคณะอนุกรรมการจาก สกอ. จะพิจารณาและสุ่มตรวจเยี่ยม ณ สถานที่จริง ซึ่งจะสอดคล้องกับการตรวจติดตามอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 3 ปี ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553

ทั้งนี้ในปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยจะทำการประเมิน SWU-EdPEX เติมรูปแบบ และทำการประเมินผลและรายงานคะแนนเพื่อการพัฒนา

กระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะหรือส่วนงานเทียบเท่า  
กรณีเลือก Queue : Q3 (EdPEX)



## บทที่ 4

### ระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ

คณะหรือส่วนงาน ประกอบด้วย คณะและส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะที่จัดการเรียนการสอน ซึ่งในบทนี้ ขอใช้คำว่า “คณะ”

ระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานระดับหลักสูตร และเพิ่มเติมตัวบ่งชี้ที่ดำเนินการในระดับคณะ จำนวนรวม 13 ตัวบ่งชี้ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และตัวบ่งชี้ที่มหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้น (มศว) จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ รวมทั้งสิ้น 15 ตัวบ่งชี้ โดยการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับคณะที่ใช้เกณฑ์การประเมินฯ ดังกล่าว จำแนกเป็น

- Queue : Q1 (สกอ.) เกณฑ์การประเมินข้อ 4.1
- Queue : Q2 (สกอ.+โครงสร้างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ หมวด 7) เกณฑ์การประเมินข้อ 4.1 และ 4.2

**4.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557<sup>1</sup> : สำหรับคณะที่เลือก Q1 และ Q2**

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์พิจารณา	การคิดรอบปี
1. การผลิตบัณฑิต	สกอ. 1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม	ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพของทุกหลักสูตรที่คณะรับผิดชอบ	ปีการศึกษา
	สกอ. 1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	ร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	ปีการศึกษา
	สกอ. 1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	ร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ	ปีการศึกษา
	สกอ. 1.4 จำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	สัดส่วนจำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	ปีการศึกษา
	สกอ. 1.5 การบริการนิสิตระดับปริญญาตรี	เกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ	ปีการศึกษา
	สกอ. 1.6 กิจกรรมนิสิตระดับปริญญาตรี	เกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ	ปีการศึกษา
2. การวิจัย	สกอ. 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	เกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ	ปีการศึกษา
	สกอ. 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัย	ตัวตั้ง = ปีการศึกษา ตัวหาร = ปีการศึกษา
	สกอ. 2.3 ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย	ผลงานทางวิชาการทุกประเภทต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัย	ตัวตั้ง = ปีปฏิทิน ตัวหาร = ปีการศึกษา

<sup>1</sup> คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์พิจารณา	การคิดรอบปี
3. การบริการ วิชาการ	สกอ. 3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม	เกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ	ปีการศึกษา
4. การทำนุบำรุง ศิลปะและ วัฒนธรรม	สกอ. 4.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม	เกณฑ์มาตรฐาน 7 ข้อ	ปีการศึกษา
5. การบริหาร จัดการ*	สกอ. 5.1 การบริหารของคณะเพื่อ การกำกับ ติดตามผลลัพธ์ ตามพันธกิจกลุ่มสถาบัน และ เอกลักษณ์ของคณะ	เกณฑ์มาตรฐาน 7 ข้อ	ปีงบประมาณ/ ปีการศึกษา
	สกอ. 5.2 ระบบกำกับการประกันคุณภาพ หลักสูตร	เกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ	ปีการศึกษา
	มศว 5.1 การบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management )	เกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ	ปีการศึกษา
	มศว 5.2 การดำเนินการตามมาตรการ รักษาสีสิ่งแวดล้อม และประหยัด พลังงาน	เกณฑ์มาตรฐาน 5 ข้อ	ปีการศึกษา

หมายเหตุ : \*องค์ประกอบที่ 5 จำแนกเป็น

1. ตัวบ่งชี้ สกอ. 2 ตัวบ่งชี้ คือ สกอ. 5.1 และสกอ. 5.2
2. ตัวบ่งชี้ มศว 2 ตัวบ่งชี้ คือ มศว 5.1 และมศว 5.2

## องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต

พันธกิจที่สำคัญที่สุดของคณะคือ การผลิตบัณฑิต หรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ใช้หลักการของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น พันธกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดประกอบด้วย การมีอาจารย์ที่มีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร มีกระบวนการบริหารจัดการการเรียนการสอนที่อาศัยหลักความร่วมมือรวมพลังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกคณะ

### ตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ คือ

- ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม
- ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.2 อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
- ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.3 อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
- ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.4 จำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
- ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.5 การบริการนิสิตระดับปริญญาตรี
- ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.6 กิจกรรมนิสิตระดับปริญญาตรี

ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.1 ผลการบริหารจัดการหลักสูตรโดยรวม  
ชนิดของตัวบ่งชี้ ผลลัพธ์  
การคิดรอบปี ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

ผลการดำเนินการของทุกหลักสูตรในคณะ ซึ่งสามารถสะท้อนคุณภาพของบัณฑิตในหลักสูตรที่คณะ  
รับผิดชอบ

### เกณฑ์การประเมิน

ค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินทุกหลักสูตรที่คณะรับผิดชอบ

### สูตรการคำนวณ

$$\text{คะแนนที่ได้} = \frac{\text{ผลรวมของค่าคะแนนประเมินของทุกหลักสูตร}}{\text{จำนวนหลักสูตรทั้งหมดที่คณะรับผิดชอบ}}$$

### หมายเหตุ :

หลักสูตรที่ได้รับการรับรองโดยระบบอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน  
ระดับอุดมศึกษาเห็นชอบ ไม่ต้องนำคะแนนการประเมินของหลักสูตรนั้นมาคำนวณในตัวบ่งชี้นี้ แต่ต้องรายงานผล  
การรับรองตามระบบนั้น ๆ ในตัวบ่งชี้นี้ให้ครบถ้วน

ที่มา : คำอธิบายเพิ่มเติม คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 วันที่ 4  
กรกฎาคม 2559

1. ในการคำนวณค่าคะแนน หากหลักสูตรใช้ระบบอื่นที่ไม่ใช่ของ สกอ. ไม่ต้องนำมาคำนวณทั้งตัวตั้ง  
ตัวหาร
2. ทุกหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอน (แม้ว่าจะจะเป็นหลักสูตรที่ขอปิดดำเนินการแล้ว แต่ยังมี  
นิสิตคงค้างอยู่)ให้นำมาคำนวณด้วยทั้งตัวตั้งและตัวหาร โดยใช้เฉพาะตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น



ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.2	อาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
ชนิดของตัวบ่งชี้	ปัจจัยนำเข้า
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

การศึกษาระดับอุดมศึกษาถือเป็นการศึกษาระดับสูงสุดที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นทางวิชาการ เพื่อปฏิบัติพันธกิจสำคัญของคณะในการผลิตบัณฑิต ศึกษาวิจัยเพื่อติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและการพัฒนาองค์ความรู้ ดังนั้นคณะจึงควรมีอาจารย์ที่มีระดับคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรงหรือสัมพันธ์กับหลักสูตรที่เปิดสอนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับพันธกิจ หรือจุดเน้นของหลักสูตร

### เกณฑ์การประเมิน

โดยการแปลงค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก เป็นคะแนนระหว่าง 0 – 5

### เกณฑ์เฉพาะมหาวิทยาลัย กลุ่ม ค1

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 80 ขึ้นไป

### สูตรการคำนวณ

1. คำนวณค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ตามสูตร

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำคณะทั้งหมด}} \times 100$$

2. แปลงค่าร้อยละที่คำนวณได้ในข้อ 1 เทียบกับคะแนนเต็ม 5

คะแนนที่ได้ = 
$$\frac{\text{ร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก}}{80} \times 5$$

### หมายเหตุ :

1. คุณวุฒิปริญญาเอกพิจารณาจากระดับคุณวุฒิที่ได้รับหรือเทียบเท่าตามหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณวุฒิของกระทรวงศึกษาธิการ กรณีที่มีการปรับวุฒิการศึกษาให้มีหลักฐานการสำเร็จการศึกษาภายในรอบปีการศึกษานั้น ทั้งนี้อาจใช้คุณวุฒิอื่นเทียบเท่าคุณวุฒิปริญญาเอกได้ สำหรับกรณีที่บางสาขาวิชาซีพีมีคุณวุฒิอื่นที่เหมาะสมกว่า ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอุดมศึกษา
2. การนับจำนวนอาจารย์ประจำ ให้นับตามปีการศึกษาและนับทั้งที่ปฏิบัติงานจริงและลาศึกษาต่อในกรณีที่มีอาจารย์บรรจุใหม่ ให้คำนวณตามเกณฑ์อาจารย์ประจำที่ระบุในคำชี้แจงเกี่ยวกับการนับจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัย
3. การนับจำนวนอาจารย์กรณีอาจารย์ไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ (มหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ) ให้นับผลงานและจำนวนอาจารย์ในปีการศึกษานั้น ๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัด

4. การนับจำนวนอาจารย์กรณีการช่วยราชการข้ามหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอน หากเกิน 9 เดือนให้นับผลงานและจำนวนอาจารย์ในปีการศึกษานั้น ๆ ที่หน่วยงานที่ช่วยราชการ (หมายเหตุข้อ 3 และข้อ 4 อ้างอิงจากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคุณภาพ ครั้งที่ 1/2558 วันที่ 23 มกราคม 2558 วาระที่ 4.3)

**อภิธานศัพท์ :**

**อาจารย์ประจำ** หมายถึง อาจารย์/ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ / รองศาสตราจารย์ / ศาสตราจารย์ ที่ทำหน้าที่ตามพันธกิจอุดมศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แนวทางการบริหารเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2558)

การนับจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัยให้ับระยะเวลาการทำงานสำหรับอาจารย์ที่บรรจุใหม่ในปีที่ประเมิน ดังนี้

9 – 12 เดือน	คิดเป็น 1 คน
6 เดือนขึ้นไป แต่ไม่ถึง 9 เดือน	คิดเป็น 0.5 คน
น้อยกว่า 6 เดือน	ไม่สามารถนับได้

ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.3	อาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
ชนิดของตัวบ่งชี้	ปัจจัยนำเข้า
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

มหาวิทยาลัยถือเป็นขุมปัญญาของประเทศ ดังนั้นคณะมีความรับผิดชอบที่จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์ทำการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานดังกล่าวของอาจารย์ตามพันธกิจ

### เกณฑ์การประเมิน

โดยการแปลงค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นคะแนนระหว่าง 0 – 5

### เกณฑ์เฉพาะมหาวิทยาลัย กลุ่ม ค1

ค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ รวมกัน ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 80 ขึ้นไป

### สูตรการคำนวณ

1. คำนวณค่าร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ตามสูตร

$$\frac{\text{จำนวนอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำคณะทั้งหมด}} \times 100$$

2. แปลงค่าร้อยละที่คำนวณได้ในข้อ 1 เทียบกับคะแนนเต็ม 5

$$\text{คะแนนที่ได้} = \frac{\text{ร้อยละของอาจารย์ประจำคณะที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ}}{80} \times 5$$

### หมายเหตุ :

1. การนับจำนวนอาจารย์ประจำ ให้นับตามปีการศึกษาและนับทั้งที่ปฏิบัติงานจริงและลาศึกษาต่อ ในกรณีที่มียาจารย์บรรจุใหม่ ให้คำนวณตามเกณฑ์อาจารย์ประจำที่ระบุในคำชี้แจงเกี่ยวกับการนับจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัย
2. การนับจำนวนอาจารย์กรณีอาจารย์ไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ (มหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ) ให้นับผลงานและจำนวนอาจารย์ในปีการศึกษานั้น ๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัด

3. การนับจำนวนอาจารย์กรณีการช่วยราชการข้ามหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอน หากเกิน 9 เดือนให้นับผลงานและจำนวนอาจารย์ในปีการศึกษานั้น ๆ ที่หน่วยงานที่ช่วยราชการ (หมายเหตุข้อ 3 และข้อ 4 อ้างอิงจากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคุณภาพ ครั้งที่ 1/2558 วันที่ 23 มกราคม 2558 วาระที่ 4.3)

**อภิธานศัพท์ :**

**อาจารย์ประจำ** หมายถึง อาจารย์/ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ / รองศาสตราจารย์ / ศาสตราจารย์ ที่ทำหน้าที่ตามพันธกิจอุดมศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา (ประกาศกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง แนวทางการบริหารเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2558)

ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.4	จำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
ชนิดของตัวบ่งชี้	ปัจจัยนำเข้า
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาคือ สัดส่วนของนิสิตต่ออาจารย์ที่จะต้องสอดคล้องกับศาสตร์ในแต่ละสาขาวิชาและลักษณะการเรียนการสอน รวมทั้งมีความเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนต่าง ๆ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง ภาระงานอาจารย์ เป้าหมายการผลิตบัณฑิต ดังนั้น คณะจึงควรมีจำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานจริงไม่เกินจำนวนเหมาะสม

### เกณฑ์การประเมิน

ในกรณีที่จำนวนนิสิตเต็มเวลาต่ออาจารย์ประจำน้อยกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์มาตรฐานกำหนดเป็นคะแนน 5

ในกรณีที่จำนวนนิสิตเต็มเวลาต่ออาจารย์ประจำมากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ให้คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่ออาจารย์ประจำกับเกณฑ์มาตรฐาน และนำค่าความแตกต่างมาพิจารณา ดังนี้

ค่าความแตกต่างของจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่ออาจารย์ประจำที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ตั้งแต่ร้อยละ 20 กำหนดเป็นคะแนน 0

ค่าความแตกต่างของจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่ออาจารย์ประจำที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ตั้งแต่ร้อยละ 0.01 และไม่เกินร้อยละ 20ให้นำมาเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามสูตรเพื่อเป็นคะแนนของหลักสูตรนั้น ๆ

### สูตรการคำนวณจำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่า

1. คำนวณค่าหน่วยกิตนิสิต (Student Credit Hours : SCH) ซึ่งก็คือ ผลรวมของผลคูณระหว่างจำนวนนิสิตที่ลงทะเบียนเรียนกับจำนวนหน่วยกิตแต่ละรายวิชาที่เปิดสอนทุกรายวิชาตลอดปีการศึกษารวบรวมหลังจากนิสิตลงทะเบียนแล้วเสร็จ (หมุดกำหนดเวลาการเพิ่ม – ถอน) โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$SCH = \sum n_i c_i$$

เมื่อ  $n_i$  = จำนวนนิสิตที่ลงทะเบียนในวิชาที่  $i$

$c_i$  = จำนวนหน่วยกิตของวิชาที่  $i$

2. คำนวณค่า FTES โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

จำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อปี (FTES) =

Student Credit Hours (SCH) ทั้งปี
จำนวนหน่วยกิตต่อปีการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน การลงทะเบียนในระดับปริญญาชั้น ๆ

การปรับจำนวนในระหว่างปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ให้มีการปรับค่าจำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าในระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นระดับปริญญาตรี เพื่อนำมารวมคำนวณหาสัดส่วนจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่ออาจารย์ประจำ

นิสิตเต็มเวลาในหน่วยนับปริญญาตรี	
1. กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	= FTES ระดับปริญญาตรี + FTES ระดับบัณฑิตศึกษา
2. กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ	= FTES ระดับปริญญาตรี + (2 x FTES ระดับบัณฑิตศึกษา)
3. กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	= FTES ระดับปริญญาตรี + (1.8 x FTES ระดับบัณฑิตศึกษา)

สัดส่วนจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่ออาจารย์ประจำแยกตามกลุ่มสาขา

กลุ่มสาขา	สัดส่วนจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่ออาจารย์ประจำ
1. วิทยาศาสตร์สุขภาพ	8 : 1
- แพทยศาสตร์	4 : 1
- พยาบาลศาสตร์	6 : 1
2. วิทยาศาสตร์กายภาพ	20 : 1
3. วิศวกรรมศาสตร์	20 : 1
4. สถาปัตยกรรมศาสตร์ และการผังเมือง	8 : 1
5. เกษตร ป่าไม้ และประมง	20 : 1
6. บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์ บัญชี การจัดการ การท่องเที่ยว เศรษฐศาสตร์	25 : 1
7. นิติศาสตร์	50 : 1
8. ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์	30 : 1
9. ศิลปกรรมศาสตร์ วิจารณ์ศิลป์ และประยุกต์ศิลป์	8 : 1
10. สังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์	25 : 1

### สูตรการคำนวณ

1. คำนวณหาค่าความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐานและนำมาคิดเป็นค่าร้อยละ ตามสูตร

สัดส่วนจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่อจำนวนอาจารย์ประจำที่เป็นจริง – สัดส่วนจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่อจำนวนอาจารย์ประจำตามเกณฑ์มาตรฐาน

—————

สัดส่วนจำนวนนิสิตเต็มเวลาต่อจำนวนอาจารย์ประจำตามเกณฑ์มาตรฐาน

× 100

2. นำค่าร้อยละจากข้อ 1 มาคำนวณคะแนน ดังนี้
  - 2.1) ค่าร้อยละที่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 0 คิดเป็น 5 คะแนน
  - 2.2) ค่าร้อยละที่มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 20 คิดเป็น 0 คะแนน
  - 2.3) ค่าร้อยละที่มากกว่าร้อยละ 0 แต่น้อยกว่าร้อยละ 20 ให้นำมาคิดคะแนน ดังนี้

$$\text{คะแนนที่ได้} = 5 - \frac{(\text{ค่าร้อยละที่คำนวณได้จาก 2.3})}{4}$$

### ตัวอย่างการคำนวณ

จำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อปี (FTES) ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

ของหลักสูตรหนึ่งทางด้านสังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์ = 24

$$\text{ค่าความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน} = \frac{24 - 25}{25} \times 100 = \text{ร้อยละ } -4 \text{ ได้คะแนน } 5 \text{ คะแนน}$$

จำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อปี (FTES) ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

ของหลักสูตรหนึ่งทางด้านสังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์ = 32

$$\text{ค่าความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน} = \frac{32 - 25}{25} \times 100 = \text{ร้อยละ } 28 \text{ ได้คะแนน } 0 \text{ คะแนน}$$

จำนวนนิสิตเต็มเวลาเทียบเท่าต่อปี (FTES) ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

ของหลักสูตรหนึ่งทางด้านสังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์ = 28

$$\text{ค่าความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน} = \frac{28 - 25}{25} \times 100 = \text{ร้อยละ } 12$$

$$\text{คะแนน} = 5 - \frac{(12)}{4} \text{ เท่ากับ } 5 - 3 = 2 \text{ คะแนน}$$

ที่มา : คำอธิบายเพิ่มเติม คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 วันที่ 4 กรกฎาคม 2559

1. การคิดค่า FTES กรณีหลักสูตรที่สภาวิชาชีพกำหนดสัดส่วนจำนวนนิสิตต่ออาจารย์ประจำไม่ตรงกับสัดส่วนที่กำหนดไว้ในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ให้สถาบันอุดมศึกษียึดตามสัดส่วนที่สภาวิชาชีพกำหนด
2. กรณีหลักสูตรสหวิทยาการ/พหุวิทยาการ ให้ดูเนื้อหาสาระหลักว่าอยู่กลุ่มสาขาวิชาใด หากมีหลายกลุ่มสาขา ให้คิดแต่ละกลุ่มสาขา และนำมาคิดคะแนนเฉลี่ย
3. กรณีที่คณะมีหลายกลุ่มสาขา ต้องแยกอาจารย์ประจำว่าอยู่กลุ่มสาขาใด ก่อนนำมาหาค่าคะแนนของแต่ละกลุ่ม และนำมาคิดคะแนนเฉลี่ยเป็นของคณะ

ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.5	การบริการนิสิตระดับปริญญาตรี
ชนิดของตัวบ่งชี้	กระบวนการ
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

#### คำอธิบายตัวบ่งชี้

คณะกรรมการจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้นิสิตและศิษย์เก่าในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับนิสิต เพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและคุ้มค่าในระหว่างการใช้ชีวิตในคณะ ตั้งแต่การให้คำปรึกษาทั้งด้านวิชาการและการใช้ชีวิต จัดบริการข้อมูลหน่วยงานที่ให้บริการ เช่น ศูนย์กัวยืมการศึกษา แหล่งทุนการศึกษาต่อ การบริการจัดหางาน แหล่งข้อมูลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษา ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่จำเป็นแก่นิสิตและศิษย์เก่า โดยการให้บริการทั้งหมดต้องให้ความสำคัญกับการบริการที่มีคุณภาพและเกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการอย่างแท้จริง

#### เกณฑ์มาตรฐาน

1. จัดบริการให้คำปรึกษาทางวิชาการ และการใช้ชีวิตแก่นิสิตในคณะ
2. มีการให้ข้อมูลของหน่วยงานที่ให้บริการ กิจกรรมพิเศษนอกหลักสูตร แหล่งงานทั้งเต็มเวลาและนอกเวลาแก่นิสิต
3. จัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแก่นิสิต
4. ประเมินคุณภาพของการจัดกิจกรรมและการจัดบริการในข้อ 1 – 3 ทุกข้อไม่ต่ำกว่า 3.51 จากคะแนนเต็ม 5
5. นำผลการประเมินจากข้อ 4 มาปรับปรุงพัฒนาการให้บริการและการให้ข้อมูล เพื่อส่งผลต่อการประเมินสูงขึ้นหรือเป็นไปตามความคาดหวังของนิสิต
6. ให้ข้อมูลและความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพแก่ศิษย์เก่า

#### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 – 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ



ตัวบ่งชี้ สกอ. 1.6	กิจกรรมนิสิตระดับปริญญาตรี
ชนิดของตัวบ่งชี้	กระบวนการ
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

คณะต้องส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมนิสิตต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและครบถ้วน กิจกรรมนิสิต หมายถึง กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ดำเนินการทั้งโดยคณะและโดยองค์กรนิสิต เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมจะมีโอกาสได้รับการพัฒนาสติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกาย และคุณธรรมจริยธรรม โดยสอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ที่ประกอบด้วยมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ 5 ประการ ได้แก่ (1) คุณธรรม จริยธรรม (2) ความรู้ (3) ทักษะทางปัญญา (4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (5) ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ที่คณะ มหาวิทยาลัย และสภา/องค์กรวิชาชีพได้กำหนดเพิ่มเติม ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต และนำหลัก PDSA / PDCA (Plan, Do, Study/Check, Act) ไปใช้ในชีวิตประจำวันเป็นการพัฒนาคุณภาพนิสิตอย่างยั่งยืน

### เกณฑ์มาตรฐาน

1. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตในภาพรวมของคณะโดยให้นิสิตมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการจัดกิจกรรม
2. ในแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิต ให้ดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะบัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ 5 ประการ ให้ครบถ้วน ประกอบด้วย
  - 1) คุณธรรม จริยธรรม
  - 2) ความรู้
  - 3) ทักษะทางปัญญา
  - 4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ
  - 5) ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. จัดกิจกรรมให้ความรู้และทักษะการประกันคุณภาพแก่นิสิต
4. ทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ มีการประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานครั้งต่อไป
5. ประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิต
6. นำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิต

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 – 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

## องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย

คณะแต่ละคณะมีจุดเน้นในเรื่องการวิจัยที่แตกต่างกัน ขึ้นกับสภาพแวดล้อมและความพร้อมของแต่ละคณะ อย่างไรก็ตาม ทุกคณะจำเป็นต้องมีพันธกิจนี้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงต้องมีระบบและกลไกควบคุมให้สามารถดำเนินการในพันธกิจด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพตามจุดเน้นเฉพาะของแต่ละคณะ เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เกิดประโยชน์ การวิจัยจะประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์จำเป็นต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) คณะต้องมีแผนการวิจัย มีระบบและกลไก ตลอดจนมีการสนับสนุนทรัพยากรให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน (2) คณาจารย์มีส่วนร่วมในการวิจัยอย่างเข้มแข็ง โดยบูรณาการงานวิจัยกับการจัดการเรียนการสอน และพันธกิจด้านอื่น ๆ ของคณะ และ (3) ผลงานวิจัยมีคุณภาพมีประโยชน์สนองยุทธศาสตร์ของชาติและมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง

### ตัวบ่งชี้ จำนวนตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้คือ

- ตัวบ่งชี้ สกอ. 2.1 ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
- ตัวบ่งชี้ สกอ. 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
- ตัวบ่งชี้ สกอ. 2.3 ผลงานวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย

ตัวบ่งชี้ สกอ. 2.1	ระบบและกลไกการบริหารและพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
ชนิดของตัวบ่งชี้	กระบวนการ
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

คณะต้องมีการบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบและมีกลไกส่งเสริมสนับสนุนครบถ้วน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งการสนับสนุนด้านการจัดหาแหล่งทุนวิจัยและการจัดสรรทุนวิจัยจากงบประมาณของคณะให้กับบุคลากร ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะแก่อาจารย์และนักวิจัย การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่งรวมถึง ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน เครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตลอดจนจัดระบบสร้างขวัญและกำลังใจแก่นักวิจัยอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีระบบและกลไกเพื่อช่วยในการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์

### เกณฑ์มาตรฐาน

1. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
2. สนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ในประเด็นต่อไปนี้
  - ห้องปฏิบัติการหรือห้องปฏิบัติงานสร้างสรรค์ หรือหน่วยวิจัย หรือศูนย์เครื่องมือหรือศูนย์ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
  - ห้องสมุดหรือแหล่งค้นคว้าข้อมูลสนับสนุนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
  - สิ่งอำนวยความสะดวกหรือการรักษาความปลอดภัยในการวิจัยหรือการผลิตงานสร้างสรรค์ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบรักษาความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ
  - กิจกรรมวิชาการที่ส่งเสริมงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เช่น การจัดประชุมวิชาการ การจัดแสดงงานสร้างสรรค์ การจัดให้มีศาสตราจารย์อาคันตุกะหรือศาสตราจารย์รับเชิญ (visiting professor)
3. จัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
4. จัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ในการประชุมวิชาการหรือการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ
5. มีการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์และนักวิจัย มีการสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนยกย่องอาจารย์และนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ดีเด่น
6. มีระบบและกลไกเพื่อช่วยในการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 – 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

## อภิธานศัพท์ :

### ระบบและกลไก

**ระบบ** หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลออกมาตามที่ต้องการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะต้องปรากฏให้ทราบโดยทั่วกันไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือโดยวิธีการอื่น ๆ องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

**กลไก** หมายถึง สิ่งที่ทำให้ระบบมีการขับเคลื่อนหรือดำเนินอยู่ได้ โดยมีการจัดสรรทรัพยากร มีการจัดองค์การ หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินงาน

ที่มา : คำอธิบายเพิ่มเติม คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 วันที่ 4 กรกฎาคม 2559

ในการประเมินเกณฑ์ข้อ 5 – 6 ถ้ามีระบบของสถาบันอุดมศึกษาแล้ว คณะไม่ต้องทำอีก แต่ควรเขียนว่า คณะทำอะไรบ้าง เพื่อให้เป็นไปตามระบบที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการ

ตัวบ่งชี้ สกอ. 2.2	เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
ชนิดของตัวบ่งชี้	ปัจจัยนำเข้า
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการผลิตงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ใน คณะคือ เงินสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ ดังนั้น คณะจึงต้องจัดสรรเงินจากภายในคณะเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมและจุดเน้นของคณะ

ทั้งนี้ เงินทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่คณะได้รับจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัยยังเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงศักยภาพด้านการวิจัยของคณะ โดยเฉพาะคณะที่อยู่ในกลุ่มที่เน้นการวิจัย

### เกณฑ์การประเมิน

โดยการแปลงจำนวนเงินต่อจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำเป็นคะแนนระหว่าง 0 – 5

**เกณฑ์เฉพาะกลุ่ม ค1** จำแนกเป็น 3 กลุ่มสาขาวิชา

#### กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = 220,000 บาทขึ้นไปต่อคน

#### กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = 180,000 บาทขึ้นไปต่อคน

#### กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5 = 100,000 บาทขึ้นไปต่อคน

### สูตรการคำนวณ

1. คำนวณจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยต่อจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัย

$$\text{จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัย} = \frac{\text{จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยฯ จากภายในและภายนอก}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัย}}$$

2. แปลงจำนวนเงินที่คำนวณได้ในข้อ 1 เทียบกับคะแนนเต็ม 5

$$\text{คะแนนที่ได้} = \frac{\text{จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยฯ จากภายในและภายนอก}}{\text{จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยฯ ที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5}} \times 5$$

### สรุปคะแนนที่ได้ในระดับคณะ

คะแนนที่ได้ในระดับคณะ = ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้ของทุกกลุ่มสาขาวิชาในคณะ

### หมายเหตุ :

1. จำนวนอาจารย์และนักวิจัยให้นับตามปีการศึกษา และนับเฉพาะที่ปฏิบัติงานจริงไม่นับรวมผู้ลาศึกษาต่อ
2. ให้นับจำนวนเงินที่มีการลงนามในสัญญารับทุนในปีการศึกษา ไม่ใช่จำนวนเงินที่เบิกจ่ายจริง
3. กรณีที่มีหลักฐานการแบ่งสัดส่วนเงินสนับสนุนงานวิจัย ซึ่งอาจเป็นหลักฐานจากแหล่งทุนหรือหลักฐานจากการตกลงร่วมกันของมหาวิทยาลัยที่ร่วมโครงการ ให้แบ่งสัดส่วนเงินตามหลักฐานที่ปรากฏ กรณีที่ไม่มีหลักฐานให้แบ่งเงินตามสัดส่วนผู้ร่วมวิจัยของแต่ละคณะ
4. การนับจำนวนเงินสนับสนุนโครงการวิจัย สามารถนับเงินโครงการวิจัยมหาวิทยาลัยที่ได้ลงนามในสัญญารับทุนโดยอาจารย์ประจำหรือนักวิจัย แต่ไม่สามารถนับเงินโครงการวิจัยมหาวิทยาลัยที่บุคลากรสายสนับสนุนที่ไม่ใช่นักวิจัยเป็นผู้ดำเนินการ

### อภิธานศัพท์ :

**งานวิจัย** หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการค้นหาคำตอบของปัญหา หรือการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ตลอดจนจนถึงการประดิษฐ์คิดค้นที่ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้าหรือทดลอง วิเคราะห์และตีความข้อมูล ตลอดจนสรุปผลอย่างเป็นระบบ

**งานสร้างสรรค์** หมายถึง ผลงานศิลปะและสิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะประเภทต่างๆ ที่มีความเป็นนวัตกรรม โดยมีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบที่เหมาะสมตามประเภทของงานศิลปะ ซึ่งมีแนวทางการทดลองหรือการพัฒนาจากแนวคิดสร้างสรรค์เดิมเพื่อเป็นต้นแบบหรือความสามารถในการบุกเบิกศาสตร์อันก่อให้เกิดคุณค่าทางสุนทรีย์ และคุณประโยชน์ที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาชีพตามการจัดกลุ่มศิลปะของอาเซียน งานสร้างสรรค์ทางศิลปะ ได้แก่ (1) ทัศนศิลป์ (Visual Art) ประกอบด้วย ผลงานด้านจิตรกรรม ประติมากรรม ภาพพิมพ์ภาพถ่าย ภาพยนตร์ สื่อประสม สถาปัตยกรรม และงานออกแบบประเภทอื่น ๆ (2) ศิลปะการแสดง (Performance Arts) ประกอบด้วย ดุริยางคศิลป์ นาฏยศิลป์ รวมทั้งการแสดงรูปแบบต่าง ๆ และ (3) วรรณศิลป์ (Literature) ซึ่งประกอบด้วย บทประพันธ์ และกวีนิพนธ์รูปแบบต่าง ๆ

ที่มา : คำอธิบายเพิ่มเติม คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 วันที่ 4 กรกฎาคม 2559

1. ในการคิดคะแนนระดับคณะ ให้คิดแยกกลุ่มสาขา ก่อน แล้วนำมาคำนวณเป็นคะแนนเฉลี่ย
2. กรณีการคิดคะแนนระดับสถาบัน ให้รวมคะแนนของทุกคณะหารด้วยจำนวนคณะ

ตัวบ่งชี้ สกอ. 2.3	ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย
ชนิดของตัวบ่งชี้	ผลลัพธ์
การคิดรอบปี	ปีปฏิทิน

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

ผลงานทางวิชาการเป็นข้อมูลที่สำคัญในการแสดงให้เห็นว่าอาจารย์ประจำและนักวิจัยได้สร้างสรรค์ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าทางวิชาการและการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นผลงานที่มีคุณค่าสมควรส่งเสริมให้มีการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ทั้งเชิงวิชาการและการแข่งขันของประเทศ ผลงานทางวิชาการอยู่ในรูปของบทความวิจัยหรือบทความทางวิชาการที่ตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่ปรากฏในฐานข้อมูล TCI หรือ Scopus หรือตามประกาศ ก.พ.อ. หรือระเบียบคณะกรรมการการอุดมศึกษาว่าด้วย หลักเกณฑ์การพิจารณาการทางวิชาการสำหรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ พ.ศ. 2556 ผลงานที่ได้รับการจดอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตร หรือเป็นผลงานทางวิชาการรับใช้สังคมที่ผ่านการประเมินตำแหน่งทางวิชาการแล้ว ผลงานวิจัยที่หน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติว่าจ้างให้ดำเนินการ ตำราหรือหนังสือที่ใช้ในการขอผลงานทางวิชาการและผ่านการพิจารณาตามเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการแล้ว โดยมีวิธีการคิด ดังนี้

### เกณฑ์การประเมิน

โดยการแปลงค่าร้อยละของผลรวมถ่วงน้ำหนักของผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย เป็นคะแนนระหว่าง 0 - 5 เกณฑ์แบ่งกลุ่มตามสาขาวิชา ดังนี้

### เกณฑ์เฉพาะกลุ่ม ค1

#### กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ร้อยละของผลรวมถ่วงน้ำหนักของผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัยที่กำหนดไว้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 60 ขึ้นไป

#### กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

ร้อยละของผลรวมถ่วงน้ำหนักของผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัยที่กำหนดไว้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 60 ขึ้นไป

#### กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ร้อยละของผลรวมถ่วงน้ำหนักของผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัยที่กำหนดไว้เป็นคะแนนเต็ม 5 = ร้อยละ 40 ขึ้นไป

### สูตรการคำนวณ

1. คำนวณค่าร้อยละของผลรวมถ่วงน้ำหนักของผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัยตามสูตร

$$\frac{\text{ผลรวมถ่วงน้ำหนักของผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย}}{\text{จำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัยทั้งหมด}} \times 100$$

2. แปลงค่าร้อยละที่คำนวณได้ในข้อ 1 เทียบกับคะแนนเต็ม 5

$$\text{คะแนนที่ได้} = \frac{\text{ร้อยละของผลรวมถ่วงน้ำหนักของผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัย}}{\text{ร้อยละของผลรวมถ่วงน้ำหนักของผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำและนักวิจัยที่กำหนดให้เป็นคะแนนเต็ม 5}} \times 5$$

กำหนดระดับคุณภาพผลงานทางวิชาการ ดังนี้

ค่าน้ำหนัก	ระดับคุณภาพ
0.20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บทความวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ</li> <li>- บทความวิชาการฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ</li> </ul>
0.40	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บทความวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับนานาชาติหรือในวารสารทางวิชาการระดับชาติที่ไม่อยู่ในฐานข้อมูล ตามประกาศ ก.พ.อ. แต่มหาวิทยาลัยนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติและจัดทำเป็นประกาศให้ทราบเป็นการทั่วไป และแจ้งให้ ก.พ.อ./กกอ. ทราบภายใน 30 วันนับแต่วันที่ออกประกาศ</li> <li>- บทความวิชาการฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับนานาชาติหรือในวารสารทางวิชาการระดับชาติที่ไม่อยู่ในฐานข้อมูล ตามประกาศ ก.พ.อ. แต่มหาวิทยาลัยนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติและจัดทำเป็นประกาศให้ทราบเป็นการทั่วไป และแจ้งให้ ก.พ.อ./กกอ. ทราบภายใน 30 วันนับแต่วันที่ออกประกาศ</li> <li>- ผลงานที่ได้รับการจดอนุสิทธิบัตร</li> </ul>
0.60	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บทความวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการที่ปรากฏในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 2</li> <li>- บทความวิชาการฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการที่ปรากฏในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 2</li> </ul>
0.80	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บทความวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติที่ไม่อยู่ในฐานข้อมูล ตามประกาศ ก.พ.อ. แต่มหาวิทยาลัยนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติและจัดทำเป็นประกาศให้ทราบเป็นการทั่วไป และแจ้งให้ ก.พ.อ./กกอ.ทราบภายใน 30 วันนับแต่วันที่ออกประกาศ (ซึ่งไม่อยู่ใน Beall's list)</li> <li>- บทความวิชาการฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติที่ไม่อยู่ในฐานข้อมูล ตามประกาศ ก.พ.อ. แต่มหาวิทยาลัยนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติและจัดทำเป็นประกาศให้ทราบเป็นการทั่วไป และแจ้งให้ ก.พ.อ./กกอ.ทราบภายใน 30 วันนับแต่วันที่ออกประกาศ (ซึ่งไม่อยู่ใน Beall's list)</li> <li>- บทความวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่ปรากฏในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1</li> <li>- บทความวิชาการฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่ปรากฏในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1</li> </ul>
1.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บทความวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูลระดับนานาชาติตามประกาศ ก.พ.อ.</li> <li>- บทความวิชาการฉบับสมบูรณ์ที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติที่ปรากฏในฐานข้อมูลระดับนานาชาติตามประกาศ ก.พ.อ.</li> </ul>



ค่าน้ำหนัก	ระดับคุณภาพ
1.00 (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลงานได้รับการจดสิทธิบัตร</li> <li>- ผลงานวิชาการรับใช้สังคมที่ได้รับการประเมินผ่านเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการแล้ว</li> <li>- ผลงานวิจัยที่หน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติว่าจ้างให้ดำเนินการ</li> <li>- ผลงานค้นพบพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ที่ค้นพบใหม่ และได้รับการจดทะเบียน</li> <li>- ตำราที่ได้รับการประเมินผ่านเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการแล้ว</li> <li>- หนังสือที่ได้รับการประเมินผ่านเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการแล้ว</li> <li>- งานแปลที่ได้รับการประเมินผ่านเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการแล้ว</li> <li>- ตำราที่ผ่านการพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินตำแหน่งทางวิชาการ แต่ไม่ได้นำมาขอรับการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- หนังสือที่ผ่านการพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินตำแหน่งทางวิชาการ แต่ไม่ได้นำมาขอรับการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- งานแปลที่ผ่านการพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินตำแหน่งทางวิชาการ แต่ไม่ได้นำมาขอรับการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ</li> </ul>

การส่งบทความเพื่อพิจารณาคัดเลือกให้นำเสนอในการประชุมวิชาการต้องส่งเป็นฉบับสมบูรณ์ (Full Paper) และเมื่อได้รับการตอบรับและตีพิมพ์แล้ว การตีพิมพ์ต้องตีพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ซึ่งสามารถอยู่ในรูปแบบเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้

**กำหนดระดับคุณภาพงานสร้างสรรค์ ดังนี้**

ค่าน้ำหนัก	ระดับคุณภาพ
0.20	งานสร้างสรรค์ที่มีการเผยแพร่สู่สาธารณะในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ online
0.40	งานสร้างสรรค์ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับมหาวิทยาลัย
0.60	งานสร้างสรรค์ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ
0.80	งานสร้างสรรค์ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับความร่วมมือระหว่างประเทศ
1.00	งานสร้างสรรค์ที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับภูมิภาคอาเซียน/นานาชาติ

ผลงานสร้างสรรค์ทุกชิ้นต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการที่มีองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 3 คน โดยมีบุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยร่วมพิจารณาด้วย

**หมายเหตุ :**

1. การนับผลงานวิชาการให้นับตามปีปฏิทิน
2. จำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัยให้นับตามปีการศึกษา **โดยนับรวมอาจารย์ที่ลาศึกษาต่อ**
3. ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (ศูนย์ TCI) โดยการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ทำการประเมินคุณภาพวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI และทำการแบ่งกลุ่มวารสารในฐานข้อมูล TCI ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- วารสารกลุ่มที่ 1 : วารสารที่ผ่านการรับรองคุณภาพของ TCI (ระยะเวลา 3 ปี จนถึง ธันวาคม 2557) และอยู่ในฐานข้อมูล TCI และจะถูกคัดเลือกเข้าสู่ฐานข้อมูล ASEAN Citation Index (ACI) ต่อไป
- วารสารกลุ่มที่ 2 : วารสารที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อขอการรับรองจาก TCI และอยู่ในฐานข้อมูล TCI
- วารสารกลุ่มที่ 3 : วารสารที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพ และอาจไม่ปรากฏอยู่ในฐานข้อมูล TCI ในอนาคต

(อ้างอิงจาก [http://www.kmutt.ac.th/jif/public\\_html/News/News55\\_Feb24/ประกาศ.html](http://www.kmutt.ac.th/jif/public_html/News/News55_Feb24/ประกาศ.html))

4. Beall's List หรือ Beall's List of scholarly open-access publishers เป็นรายการรายชื่อสำนักพิมพ์ รายชื่อวารสาร ที่เข้าข่ายน่าสงสัย มีพิรุณ เป็นลักษณะจอมปลอม หลอกหลวง (อ้างอิงจาก <http://www.nstda.or.th/nstda-knowledge/10624-science-and-technology-knowledge-services>)

#### อภิธานศัพท์ :

**งานวิจัย** หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการค้นหาคำตอบของปัญหา หรือการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ตลอดจนถึงการประดิษฐ์คิดค้นที่ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้าหรือทดลอง วิเคราะห์และตีความข้อมูล ตลอดจนสรุปผลอย่างเป็นระบบ

**งานสร้างสรรค์** หมายถึง ผลงานศิลปะและสิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะประเภทต่างๆ ที่มีความเป็นนวัตกรรม โดยมีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบที่เหมาะสมตามประเภทของงานศิลปะ ซึ่งมีแนวทางการทดลองหรือการพัฒนาจากแนวคิดสร้างสรรค์เดิมเพื่อเป็นต้นแบบหรือความสามารถในการบุกเบิกศาสตร์อันก่อให้เกิดคุณค่าทางสุนทรีย์ และคุณประโยชน์ที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาชีพตามการจัดกลุ่มศิลปะของอาเซียน งานสร้างสรรค์ทางศิลปะ ได้แก่ (1) ทัศนศิลป์ (Visual Art) ประกอบด้วย ผลงานด้านจิตรกรรม ประติมากรรม ภาพพิมพ์ภาพถ่าย ภาพยนตร์ สื่อประสม สถาปัตยกรรม และงานออกแบบประเภทอื่น ๆ (2) ศิลปะการแสดง (Performance Arts) ประกอบด้วย ดุริยางคศิลป์ นาฏยศิลป์ รวมทั้งการแสดงรูปแบบต่าง ๆ และ (3) วรรณศิลป์ (Literature) ซึ่งประกอบด้วย บทประพันธ์ และกวีนิพนธ์รูปแบบต่าง ๆ

**การตีพิมพ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง** หมายถึง การตีพิมพ์ผลงานวิชาการฉบับสมบูรณ์ในลักษณะของรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ วารสารวิชาการ หรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการในระดับมหาวิทยาลัย หรือระดับคณะ และต้องเป็นผลงานที่ผ่านการกลั่นกรอง (Peer review) โดยมีบุคคลภายนอกสถาบันร่วมเป็นกรรมการพิจารณาด้วย

**การเผยแพร่ผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการระดับชาติ** หมายถึง การนำเสนอบทความวิจัยในที่ประชุมวิชาการ และบทความฉบับสมบูรณ์ (Full paper) ได้รับการตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceedings) โดยมีกองบรรณาธิการจัดทำรายงานการประชุม หรือคณะกรรมการจัดประชุม ประกอบด้วย ศาสตราจารย์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น ๆ จากนอกมหาวิทยาลัยเจ้าภาพ อย่างน้อยร้อยละ 25 โดยต้องมีผู้ประเมินบทความที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นด้วย และมีบทความที่มาจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 3 หน่วยงาน และรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

**การเผยแพร่ผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการระดับนานาชาติ** หมายถึง การนำเสนอบทความวิจัยในที่ประชุมวิชาการ และบทความฉบับสมบูรณ์ (Full paper) ได้รับการตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceedings) โดยมีกองบรรณาธิการจัดทำรายงานฯ หรือคณะกรรมการจัดประชุม ประกอบด้วยศาสตราจารย์หรือผู้ทรงคุณวุฒิ

ระดับปริญญาเอก หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น ๆ จากต่างประเทศอย่างน้อยร้อยละ 25 และมีผู้ประเมินบทความที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น และบทความที่มาจากต่างประเทศ อย่างน้อย 3 ประเทศ และรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

\*\* บทความในการประชุมวิชาการทั้งระดับชาติและนานาชาติที่นำเสนอให้กองบรรณาธิการหรือคณะกรรมการจัดประชุม พิจารณาคัดเลือกต้องเป็นฉบับสมบูรณ์ (Full Paper) และได้รับการตีพิมพ์ ซึ่งสามารถอยู่ในรูปแบบเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้

**การเผยแพร่งานสร้างสรรค์ในระดับความร่วมมือระหว่างประเทศ** หมายถึง โครงการร่วมมือระหว่างประเทศไทยกับประเทศอื่น

**การเผยแพร่งานสร้างสรรค์ในระดับนานาชาติ** หมายถึง การเผยแพร่ที่เปิดกว้างสำหรับทุกประเทศ (อย่างน้อย 5 ประเทศที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มอาเซียน)

**การเผยแพร่งานสร้างสรรค์ในระดับภูมิภาคอาเซียน** หมายถึง การเผยแพร่เฉพาะในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ (อย่างน้อย 5 ประเทศนับรวมประเทศไทยด้วย) และการให้คะแนนตามแหล่งเผยแพร่ ไม่จำเป็นต้องไปแสดงในต่างประเทศ อาเซียน หมายถึง สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations) มี 10 ประเทศ ได้แก่ บรูไน กัมพูชา อินโดนีเซีย สปป.ลาว มาเลเซีย พม่า ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม

**ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติ** หมายถึง บทความจากผลงานวิจัยหรือบทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ (Journal) ที่มีชื่อปรากฏอยู่ในฐานข้อมูล Thai Journal Citation Index Centre (TCI) หรือวารสารวิชาการระดับชาติตามประกาศของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

**ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ** หมายถึง บทความจากผลงานวิจัยหรือบทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ (Journal) ที่มีชื่อปรากฏในฐานข้อมูลสากล ได้แก่ฐานข้อมูลการจัดอันดับ วารสาร SJR (SCImago Journal Rank : [www.scimagojr.com](http://www.scimagojr.com)) หรือฐานข้อมูล ISI Web of Science (Science Citation Index Expand, Social Sciences Citation Index, Art and Humanities Citation Index) หรือ ฐานข้อมูล Scopus หรือวารสารวิชาการระดับนานาชาติตามประกาศของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

**หน่วยงานหรือองค์กรระดับชาติ** หมายถึง หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยระดับกรมหรือเทียบเท่าขึ้นไป (เช่น ระดับจังหวัด) หรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การมหาชน หรือบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือองค์กรกลาง ระดับชาติทั้งภาครัฐและเอกชน (เช่น สภาอุตสาหกรรม สภาหอการค้า สภาวิชาชีพ)

**ผลงานวิชาการที่ได้รับรองคุณภาพ** หมายถึง บทความวิชาการ ตำรา หรือหนังสือ ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและได้รับการรับรองคุณภาพแล้ว ตามเกณฑ์ของ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการหรือเทียบเท่า

ผลงานทางวิชาการที่เป็นบทความ (Academic Paper) ตำรา (Textbook) หรือหนังสือ (Book) ต้องเป็นผลงานที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองผลงานก่อนตีพิมพ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**บทความทางวิชาการ** หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่เรียบเรียงอย่างเป็นระบบ มีข้อความรู้ที่สะท้อนมุมมอง แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากประสบการณ์ การสังเคราะห์เอกสาร หรือ การวิจัย โดยจัดทำในรูปแบบของบทความเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการที่มีคุณภาพซึ่งมีผู้ตรวจอ่าน

**ตำรา** หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่เรียบเรียงอย่างเป็นระบบ อาจเขียนเพื่อตอบสนองเนื้อหาทั้งหมดของรายวิชาหรือเป็นส่วนหนึ่งของวิชาหรือหลักสูตรก็ได้ โดยมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และสะท้อนให้เห็นความสามารถในการถ่ายทอดวิชาในระดับอุดมศึกษา

**หนังสือ** หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่เขียนขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ ไปสู่วงวิชาการหรือผู้อ่านทั่วไป โดยไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของหลักสูตรหรือต้องนำมาประกอบการเรียนการสอนในวิชาใดวิชาหนึ่ง ทั้งนี้จะต้องเป็นเอกสารที่เรียบเรียงขึ้นอย่างมีเอกภาพ มีมาตรฐานทางวิชาการที่มั่นคงและให้ทัศนะของผู้เขียนที่เสริมสร้างปัญญาความคิด และสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการให้แก่สาขาวิชานั้น ๆ หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

### องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ

การบริการทางวิชาการแก่สังคมเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้นคณะพึงให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติในรูปแบบต่าง ๆ ตามความถนัดและในด้านที่คณะมีความเชี่ยวชาญ การให้บริการทางวิชาการอาจให้เปล่าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรืออาจคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม โดยให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หน่วยงานอิสระ หน่วยงานสาธารณะ ชุมชน และสังคมโดยกว้าง รูปแบบการให้บริการทางวิชาการมีความหลากหลาย เช่น การอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ทรัพยากรของคณะ เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ ให้คำปรึกษา ให้การอบรม จัดประชุมหรือสัมมนาวิชาการ ทำงานวิจัยเพื่อตอบคำถามต่างๆ หรือเพื่อชี้แนะสังคม การให้บริการทางวิชาการนอกจากเป็นการทำประโยชน์ให้สังคมแล้ว คณะยังได้รับประโยชน์ในด้านต่าง ๆ คือ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของอาจารย์อันจะนำมาสู่การพัฒนาหลักสูตร มีการบูรณาการเพื่อใช้ประโยชน์ทางด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย พัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นแหล่งงานของนิสิตและเป็นการสร้างรายได้ของคณะจากการให้บริการทางวิชาการด้วย

#### ตัวบ่งชี้ จำนวนตัวบ่งชี้ 1 ตัวบ่งชี้คือ

ตัวบ่งชี้ สกอ. 3.1 การบริการวิชาการแก่สังคม

**ตัวบ่งชี้ สกอ. 3.1**      การบริการวิชาการแก่สังคม  
**ชนิดของตัวบ่งชี้**      กระบวนการ  
**การคิดรอบปี**          ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

การบริการวิชาการเป็นภารกิจหลักอีกอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย ดังนั้นคณะควรคำนึงถึงกระบวนการในการให้บริการวิชาการแก่สังคม โดยศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนำมาจัดทำแผนบริการวิชาการประจำปี ทั้งการบริการวิชาการที่ทำให้เกิดรายได้และการบริการวิชาการที่คณะจัดทำเพื่อสร้างประโยชน์แก่ชุมชน โดยมีการประเมินความสำเร็จของการบริการวิชาการ และนำมาจัดทำเป็นแผนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแก่นิสิตให้มีประสบการณ์จากสภาพจริง และนำมาใช้ประโยชน์จนเกิดผลลัพธ์ที่สร้างความพึงพอใจต่อชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### เกณฑ์มาตรฐาน

1. จัดทำแผนการบริการวิชาการประจำปีที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และกำหนดตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จในระดับแผนและโครงการบริการวิชาการแก่สังคม และเสนอคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
2. โครงการบริการวิชาการแก่สังคมตามแผน มีการจัดทำแผนการใช้ประโยชน์จากการบริการวิชาการ เพื่อให้เกิดผลต่อการพัฒนานิสิต ชุมชน หรือสังคม
3. โครงการบริการวิชาการแก่สังคมในข้อ 1 อย่างน้อยต้องมีโครงการที่บริการแบบให้เปล่า
4. ประเมินความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ของแผนและโครงการบริการวิชาการแก่สังคมในข้อ 1 และนำเสนอคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อพิจารณา
5. นำผลการประเมินตามข้อ 4 มาปรับปรุงแผนหรือพัฒนาการให้บริการวิชาการสังคม
6. คณะมีส่วนร่วมในการบริการวิชาการแก่สังคมในระดับมหาวิทยาลัย โดยมีจำนวนอาจารย์เข้าร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของอาจารย์ประจำในคณะ

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 – 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

### หมายเหตุ :

การนับจำนวนอาจารย์ประจำ ให้นับตามปีการศึกษาและนับเฉพาะที่ปฏิบัติงานจริง ไม่นับรวมผู้ลาศึกษาต่อ

ที่มา : คำอธิบายเพิ่มเติม คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 วันที่ 4 กรกฎาคม 2559

คำว่า “แผนการใช้ประโยชน์” แผนการใช้ประโยชน์อาจจะระบุไว้ในแผนหรือโครงการก็ได้ แต่ขอให้ดูเจตนารมณ์ว่า มีการต่อยอดการดำเนินงานโดยมีการบูรณาการกับงานอื่น ๆ และมีการวางแผนหรือมีแนวทางที่จะนำไปใช้ประโยชน์

## องค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมถือเป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย ดังนั้น คณะจึงต้องมีระบบและกลไกการดำเนินงานด้านนี้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยอาจมีจุดเน้นเฉพาะที่แตกต่างกันตามปรัชญาและธรรมชาติของแต่ละคณะ และมีการบูรณาการเข้ากับพันธกิจอื่น ๆ โดยเฉพาะการผลิตบัณฑิต รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมที่ฟื้นฟู อนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นรากฐานการพัฒนาองค์ความรู้ที่ดีขึ้น

**ตัวบ่งชี้ จำนวนตัวบ่งชี้ 1 ตัวบ่งชี้คือ**

ตัวบ่งชี้ สกอ. 4.1 ระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

**ตัวบ่งชี้ สกอ. 4.1** ระบบและกลไกการทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม  
**ชนิดของตัวบ่งชี้** กระบวนการ  
**การคิดรอบปี** ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

คณะต้องมีนโยบาย แผนงาน โครงสร้าง และการบริหารจัดการงานทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ทั้งการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน เผยแพร่วัฒนธรรมไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามจุดเน้นของคณะอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### เกณฑ์มาตรฐาน

1. กำหนดผู้รับผิดชอบในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
2. จัดทำแผนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และกำหนดตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผน รวมทั้งจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน
3. กำกับติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
4. ประเมินความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ที่วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
5. นำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
6. เผยแพร่กิจกรรมหรือการบริการด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต่อสาธารณชน
7. กำหนดหรือสร้างมาตรฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 – 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 - 7 ข้อ

ที่มา : คำอธิบายเพิ่มเติม คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 วันที่ 4 กรกฎาคม 2559

1. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม หมายถึง ศิลปะและวัฒนธรรมของไทยและท้องถิ่นไทย
2. การประเมินความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ที่วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผน ให้ดูตามเจตนารมณ์ของวัตถุประสงค์ของแผน เพื่อให้เกิดการดำเนินกิจกรรมให้มีความเหมาะสม
3. ชิ้นงานที่ได้รับรางวัลระดับชาติไม่ได้หมายความว่า เป็น “การสร้างมาตรฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ”



## องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ

คณะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีคณะกรรมการประจำคณะทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของคณะให้มีประสิทธิภาพ คณะจะต้องบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรทั้งหมดฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

### ตัวบ่งชี้ จำนวนตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้คือ

- |                    |  |
|--------------------|--|
| ตัวบ่งชี้ สกอ. 5.1 | การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ |
| ตัวบ่งชี้ สกอ. 5.2 | ระบบกำกับการประกันคุณภาพหลักสูตร   |
| ตัวบ่งชี้ มศว 5.1  | การบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management)  |
| ตัวบ่งชี้ มศว 5.2  | การดำเนินการตามมาตรการรักษาสีสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน                          |

**ตัวบ่งชี้ที่ 5.1                    การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน  
และเอกลักษณ์ของคณะ**

**ชนิดของตัวบ่งชี้**                    กระบวนการ  
**การคิดรอบปี**                        ปีงบประมาณ / ปีการศึกษา

**คำอธิบายตัวบ่งชี้**

คณะมีพันธกิจหลัก คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ดังนั้นคณะต้องมีการพัฒนาแผนเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของคณะให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลุ่มสถาบัน ตลอดจนมีการบริหารทั้งด้านบุคลากร การเงิน ความเสี่ยง และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**เกณฑ์มาตรฐาน**

1. พัฒนาแผนกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสอดคล้องกับกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ และพัฒนาไปสู่กลยุทธ์ทางการเงินและแผนปฏิบัติการประจำปีตามกรอบเวลา เพื่อให้บรรลุผลตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ และเสนอผู้บริหารระดับคณะเพื่อพิจารณาอนุมัติ

*แนวทางการประเมิน*

- 1.1 มีการวิเคราะห์ข้อมูล SWOT ของคณะเพื่อใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ และกำหนดตัวบ่งชี้ และค่าเป้าหมาย โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในคณะ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะ
- 1.2 มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
- 1.3 มีการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีครบตามพันธกิจของคณะ โดยกำหนดตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะ และถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปีสู่การปฏิบัติของหน่วยงานย่อยหรือบุคลากร
- 1.4 มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และรายงานผลต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณา
- 1.5 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณา
- 1.6 มีการนำผลการพิจารณา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประจำคณะ ไปปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี

2. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่ประกอบไปด้วยต้นทุนต่อหน่วยในแต่ละหลักสูตร สัดส่วนค่าใช้จ่าย เพื่อพัฒนานิสิต อาจารย์ บุคลากร การจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการบริหารหลักสูตร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิต และโอกาสในการแข่งขัน

*แนวทางการประเมิน*

- 2.1 มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการบริหารหลักสูตร โดยแสดงผลของการวิเคราะห์ ดังนี้
- สัดส่วนของค่าธรรมเนียมการศึกษาตลอดหลักสูตรต่อหน่วย (คน) ทหารด้วย ต้นทุนต่อหน่วย(คน) ในแต่ละหลักสูตร หากมีค่ามากกว่า 1 ถือว่าคุ้มค่า และ
  - ผลต่างระหว่างค่าธรรมเนียมการศึกษาตลอดหลักสูตรต่อหน่วย (คน) ลบด้วย ต้นทุนต่อหน่วย (คน) ในแต่ละหลักสูตร หากมีค่ามากกว่า 0 ถือว่าคุ้มค่า
- 2.2 มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงผลการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละหลักสูตร (คน) เทียบกับคู่แข่ง
- 2.3 มีการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิต ที่ประกอบด้วย
- ต้นทุนประสิทธิผลของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาตามกำหนด เท่ากับ ต้นทุนรวม ทหารด้วยจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา โดยค่าที่คำนวณได้จะต้องน้อยกว่าคู่แข่ง
  - ต้นทุนประสิทธิผลของบัณฑิตที่มีงานทำ เท่ากับ ต้นทุนรวม ทหารด้วย จำนวน บัณฑิตที่มีงานทำในปีการศึกษานั้น โดยค่าที่คำนวณได้จะต้องน้อยกว่าคู่แข่ง
- 2.4 มีการนำผลการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ข้อ 1 – 3 เสนอคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อพิจารณา เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารหลักสูตรให้เกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าต่อไป
3. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจาก ปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของคณะ และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

*แนวทางการประเมิน*

- 3.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง ที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของคณะร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
- 3.2 มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง อย่างน้อย 4 ประเด็นตามบริบทของคณะ ภายใต กรอบการวิเคราะห์ ดังเช่น
- ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์
  - ด้านการเงิน
  - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
  - ด้านปฏิบัติการ
  - ด้านบริบทอื่นๆ ของหน่วยงาน เช่น ด้านภัยพิบัติ ด้านชื่อเสียง ฯลฯ
- ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมหาวิทยาลัยโดยเป็นความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ อย่างน้อย 2 ประเด็น
- 3.3 มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จาก การวิเคราะห์ในข้อ 2

- 3.4 มีการวิเคราะห์และระบุสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (ปัจจัยเสี่ยง) ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในคณะ และปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามพันธกิจของคณะ
  - 3.5 มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและมีการดำเนินการ ตามแผนฯ
  - 3.6 มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงตามตัวชี้วัด ความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) โดยมีระดับของความเสี่ยงลดลงจากเดิม และรายงานผลต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณา
  - 3.7 มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประจำคณะไปใช้ ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป
4. บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วนทั้ง 10 ประการ ที่อธิบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน
5. ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจากความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง และแหล่งเรียนรู้ อื่น ๆ ตามประเด็นความรู้ อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย จัดเก็บ อย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

#### แนวทางการประเมิน

- 5.1 มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ หรือคณะทำงานการจัดการความรู้ โดยมีผู้บริหารคณะร่วม เป็นคณะทำงาน
- 5.2 มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของ การจัดการความรู้ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ หรือสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ของคณะอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย และกำหนด บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะอย่างสอดคล้อง
- 5.3 มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ และทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) และรวบรวมความรู้จากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ตามประเด็นความรู้ ที่กำหนดในข้อ 2 เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ไปสู่บุคลากร กลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
- 5.4 บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดนำแนวทางในการปฏิบัติงานตามข้อ 3 ไปปฏิบัติ และผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานมีการติดตามผลที่เกิดขึ้นและปัญหาอุปสรรคจาก การนำไปปฏิบัติ
- 5.5 รวบรวมแนวทางในการปฏิบัติงานจากการจัดการความรู้ในปีการศึกษานี้หรือปีการศึกษา ที่ผ่านมานำไปใช้งานตามข้อ 4 แล้วได้ผลดี มาพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดีและจัดเก็บอย่าง เป็นระบบโดยเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) และนำมาปรับใช้ ในการปฏิบัติงานจริง
- 5.6 มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ของแผน และรายงานผล ต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณา
- 5.7 นำข้อเสนอแนะจากที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะไปพัฒนาหรือปรับปรุงแผน การจัดการความรู้ในปีต่อไป

6. การกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน

*แนวทางการประเมิน*

- 6.1 มีแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง – จุดอ่อน ด้านบุคลากร ความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสมรรถนะหลักหรือวัฒนธรรมองค์กรของคณะ และครอบคลุมการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ
  - 6.2 มีตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายของแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรที่สะท้อนผลผลิตและผลลัพธ์
  - 6.3 มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรตามตัวบ่งชี้ของแผน และรายงานผลต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณา
  - 6.4 มีการนำผลการประเมินและผลการพิจารณาของคณะกรรมการประจำคณะไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาบุคลากร
7. ดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามระบบและกลไกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของคณะที่ได้ปรับให้การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานคณะตามปกติที่ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

*แนวทางการประเมิน*

- 7.1 มีคณะกรรมการประจำคณะและผู้บริหารสูงสุดของคณะกำหนดนโยบาย และให้ความสำคัญเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
- 7.2 มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครบถ้วน ประกอบด้วย
  - 1) การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ และ
  - 2) การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) เสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะ และมหาวิทยาลัยตามกำหนดเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด และรายงานข้อมูลครบถ้วนตามที่กำหนดในระบบ CHE QA online
- 7.3 มีการนำผลการประเมินคุณภาพไปทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคณะ และเชื่อมโยงสู่แผนกลยุทธ์และ/หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ
- 7.4 มีการนำผลประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมาปรับปรุงการทำงาน และส่งผลให้มีพัฒนาการของผลการดำเนินงานในภาพรวมในรอบปีที่ประเมินสูงขึ้นกว่าปีก่อน

**เกณฑ์การประเมิน**

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 – 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 - 6 ข้อ	มีการดำเนินการ 7 ข้อ

## อภิธานศัพท์ :

**แผนกลยุทธ์** หมายถึง แผนระยะยาวของคณะโดยทั่วไปมักใช้เวลา 5 ปี เป็นแผนที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของคณะ แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม กลยุทธ์ต่าง ๆ ของคณะควรครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ ซึ่งต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์และค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยคณะนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการประจำปี

**แผนกลยุทธ์ทางการเงิน** หมายถึง แผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของคณะที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของคณะให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของคณะ คณะควรประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินที่ต้องการใช้ ซึ่งจะเป็นความต้องการเงินทุนในระยะยาวเท่ากับเวลาที่คณะใช้ในการดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นบังเกิดผล จากนั้นจึงจะกำหนดให้เห็นอย่างชัดเจนถึงที่มาของเงินทุนที่ต้องการใช้ว่าสามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดินหรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินทุนสะสมของคณะ เงินบริจาคจากหน่วยงานภายนอกหรือศิษย์เก่า หรือคณะจะต้องมีการระดมทุนด้วยวิธีการอื่น ๆ อีกเพิ่มเติม เช่น การแปลงทรัพย์สินทางปัญญาเป็นมูลค่า รวมทั้งมีการวิเคราะห์ต้นทุนของการดำเนินงานด้วย เช่น ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตบัณฑิตในแต่ละหลักสูตร โดยที่ระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะเท่ากับระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ของคณะ

**แผนปฏิบัติการประจำปี** หมายถึง แผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานภายใน 1 ปี เป็นแผนที่ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานจริงตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการในปีนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม ค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้เหล่านั้น รวมทั้งมีการระบุผู้รับผิดชอบหลักหรือหัวหน้าโครงการ งบประมาณในการดำเนินการ รายละเอียดและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการที่ชัดเจน

## ความคุ้มค่าของการบริหารหลักสูตร หมายถึง

1. สัดส่วนของค่าธรรมเนียมการศึกษาตลอดหลักสูตรต่อหน่วย (คน) หาดด้วยต้นทุนต่อหน่วย (คน) ในแต่ละหลักสูตร หากมีค่ามากกว่า 1 ถือว่าคุ้มค่า
2. ผลต่างระหว่างค่าธรรมเนียมการศึกษาตลอดหลักสูตรต่อหน่วย (คน) ลบด้วยต้นทุนต่อหน่วย (คน) ในแต่ละหลักสูตร หากมีค่ามากกว่า 0 ถือว่าคุ้มค่า

**ประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิต** หมายถึง การมีต้นทุนต่อหน่วย (คน) ในการผลิตบัณฑิตของหลักสูตรต่ำกว่าคู่เทียบ

**ประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิต** หมายถึง ต้นทุนประสิทธิผล (Cost effectiveness) ประกอบด้วย

1. ต้นทุนประสิทธิผลของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาตามกำหนด เท่ากับ ต้นทุนรวม หาดด้วย จำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา โดยค่าที่คำนวณได้จะต้องน้อยกว่าคู่เทียบ
2. ต้นทุนประสิทธิผลของบัณฑิตที่มีงานทำ เท่ากับ ต้นทุนรวม หาดด้วย จำนวนบัณฑิตที่มีงานทำในปีการศึกษานั้น ๆ โดยค่าที่คำนวณได้จะต้องน้อยกว่าคู่เทียบ

**โอกาสในการแข่งขัน** หมายถึง

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นในปีการศึกษาเมื่อเทียบกับปีการศึกษาก่อนหน้า 1 ปี
2. ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีกว่าคู่เทียบ

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง คณบดีหรือผู้อำนวยการ

2

**หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุม ดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้างขวาง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวงซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์การภายนอก เป็นต้น

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะนำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ดังนี้<sup>3</sup>

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง
4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ
5. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

<sup>2</sup> ดูเพิ่มเติม “คู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

<sup>3</sup> ดูเพิ่มเติม “คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา
7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น ๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ ให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ
8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้านชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคล ที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มี ข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง กลุ่มคนต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการ และความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น นิสิต ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง ผู้ปฏิบัติงาน คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่าง ๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎ ระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและชุมชนวิชาหรือวิชาชีพ

**การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถ ในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็น คำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็น ความรู้แบบนามธรรม



2. **ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

**การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่**

- (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด

“ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

(6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว

**แนวปฏิบัติที่ดี** หมายถึง วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จ หรือสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ มีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ บันทึกเป็นเอกสาร เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ที่มา : คำอธิบายเพิ่มเติม คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 วันที่ 4 กรกฎาคม 2559

1. คำว่า “การกระทำที่ขาดธรรมาภิบาล” อาจตรวจสอบจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่สะท้อนจากการฟ้องร้อง ร้องเรียน (ถ้ามี) ที่ได้ข้อสรุปหรือหลักฐานเชิงประจักษ์แล้วว่า ได้มีการกระทำเช่นนั้นจริง ไม่ใช่เป็นเพียงการรายงานประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น
2. คำว่า “การบริหารความเสี่ยง” เป็นการระมัดระวังสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้พิจารณาจากภาพรวมของความเสี่ยง ไม่ต้องตรวจสอบความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งเจตนาของเกณฑ์ข้อนี้คือ เพื่อประเมินมาตรการที่ได้ดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงว่ามีผลอย่างไร ต่อระดับความเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้แต่แรก

## ตัวบ่งชี้ สกอ. 5.2 ระบบกำกับการณ์ประกันคุณภาพหลักสูตร

ชนิดของตัวบ่งชี้ กระบวนการ

การคิดรอบปี ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

บทบาทหน้าที่ของคณะในการกำกับการณ์ประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร มีการดำเนินการ ตั้งแต่การควบคุมคุณภาพ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ การประเมิน จะมุ่งไปที่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าการประเมินคุณภาพ เพื่อให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด สะท้อนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

### เกณฑ์มาตรฐาน

1. มีระบบและกลไกในการกำกับการณ์การประกันคุณภาพหลักสูตรให้เป็นไปตามองค์ประกอบ การประกันคุณภาพหลักสูตร
2. มีคณะกรรมการกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบที่กำหนดในข้อ 1 และรายงาน ผลการติดตามให้คณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณาทุกภาคการศึกษา
3. มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหลักสูตรให้เกิดผลตามองค์ประกอบการประกัน คุณภาพหลักสูตร
4. มีการประเมินคุณภาพหลักสูตรตามกำหนดเวลาทุกหลักสูตร และรายงานผลการประเมิน ให้คณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณา
5. นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากกรรมการประจำคณะมาปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง
6. มีผลการประเมินคุณภาพทุกหลักสูตรผ่านองค์ประกอบที่ 1 การกำกับมาตรฐาน

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 – 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

ตัวบ่งชี้ มศว 5.1	การบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management)
ชนิดของตัวบ่งชี้	กระบวนการ
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

คณะมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์ใช้ ระบบการบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management System) ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการบริหารการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) โดยลดความสูญเสียนั้นๆ ด้านสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2553 – 2567)

### เกณฑ์มาตรฐาน

1. มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการคัดเลือกกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่มีความสูญเสีย (Waste) เพื่อทำการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างน้อย 1 กระบวนการ
2. มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานตามเกณฑ์ข้อ 1 ในรายละเอียด เพื่อระบุสาเหตุของความสูญเสีย
3. วางแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีความสูญเสีย โดยกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่จะใช้ติดตามและประเมินความสำเร็จของการปรับปรุง
4. มีการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามแผนที่ระบุในเกณฑ์ข้อ 3
5. มีการติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนด และรายงานผลในคณะกรรมการประจำคณะหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา
6. มีการนำผลการพิจารณาหรือผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือปรับให้เป็นกระบวนการทำงานใหม่ที่ได้ประสิทธิภาพและทำการเผยแพร่สู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 หรือ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

### อภิธานศัพท์ :

**การบริหารแบบลีน (Lean Management)** หมายถึง วิธีการทำงานเพื่อลดความสูญเสียจนเหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน หรือกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการโดยมีเครื่องมือสำหรับ Lean Management เช่น กิจกรรม 5ส การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standardization) การป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน (Poka Yoke) การจัดการข้ามสายงาน (Cross Functional) การทำงานได้หลายหน้าที่ (Multi-Functional) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) เป็นต้น

**กระบวนการทำงาน (Work Process)** หมายถึง แนวทางการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมีขั้นตอน ซึ่งวางไว้อย่างเป็นลำดับตั้งแต่ต้นจนจบแล้วเสร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ขั้นตอนดังกล่าวช่วยให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์และเป้าหมายได้ โดยใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด

**ความสูญเสีย (Wastes)** หมายถึง สิ่งที่สูญเสียไปในกระบวนการทำงานโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ แต่กลับทำให้ค่าใช้จ่ายและ/หรือการใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพการทำงานลดลง

ความสูญเสีย 7 ประการ (7 Wastes) ตามแนวคิดของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ แห่งประเทศญี่ปุ่น ได้ระบุถึงสาเหตุของความสูญเสีย 7 ประการ ดังนี้

1) การทำงานมากเกินไป (Overproduction) เป็นความสูญเสียเนื่องจากการทำงานมากเกินไป ทำให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้น แต่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ซึ่งถือเป็นการทำงานที่มากเกินไปและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

2) การทำงานผิดพลาด (Defect) เป็นความสูญเสียจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ส่งผลเสียต่องานที่ทำและนำไปสู่การแก้ไข เช่น การทำงานโดยไม่มีองค์ความรู้ ไม่มีทักษะ เป็นต้น

3) การล่าช้าหรือการรอคอย (Delay or Waiting) เป็นความสูญเสียในการรอคอยหรือรอนาน ทำให้สูญเสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดจากการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ สืบค้นยาก ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญ ขาดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการทำงาน

4) การเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเสียจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งส่งผลเสียต่องานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นลงได้อย่างรวดเร็ว

5) การขนส่งหรือขนย้าย (Transport) เป็นความสูญเสียในการเคลื่อนย้ายงานจากจุดหนึ่งไปสู่จุดหนึ่ง ด้วยความจำเป็นหรือด้วยความไม่จำเป็น การเดินทางของพนักงานส่งเอกสาร การขนส่งที่เป็นการสูญเสียที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าของสินค้า

6) การทำงานซ้ำซ้อน (Over Process) เป็นความสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน มีการทำงานซ้ำเดิม หรือมีการตรวจสอบงานซ้ำเดิมซ้ำหลายครั้ง

7) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Motion) เป็นความสูญเสียอันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานมีการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นหรือเคลื่อนที่โดยเปล่าประโยชน์ การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมถูกต้องสามารถแก้ไขได้โดยการจัดผังการทำงานใหม่ (Layout)

**ข้อมูล (Data)** หมายถึง ข่าวสาร เอกสาร ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ในรูปแบบของตัวเลข ภาพ ตัวอักษร และสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น จำนวนบุคลากร เป็นต้น

**สารสนเทศ (Information)** หมายถึง ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงหรือการประมวลผลหรือวิเคราะห์สรุปผลด้วยวิธีการต่างๆ แล้วเก็บรวบรวมไว้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ตามต้องการ การประมวลผล (Data Processing) เป็นการนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เก็บรวบรวมไว้มาผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อแปรสภาพข้อมูลให้เป็นระบบและอยู่ในรูปแบบที่ต้องการเช่น อัตราเข้า-ออกของบุคลากร ผลการประเมินความพึงพอใจในการบริการ อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น

ตัวบ่งชี้ มศว 5.2	การดำเนินการตามมาตรการรักษาสีสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน
ชนิดของตัวบ่งชี้	กระบวนการ
การคิดรอบปี	ปีการศึกษา

### คำอธิบายตัวบ่งชี้

เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกสาธารณะให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในด้านการรักษาสภาพแวดล้อม โดยการช่วยกันประหยัดทรัพยากร ประหยัดพลังงานซึ่งคณะสามารถดำเนินการช่วยโลกและสังคมได้ โดยการออกมาตรการในการประหยัดทรัพยากรหรือพลังงาน มีการแจ้งเวียนให้บุคลากรในสังกัดทราบ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เช่น การเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศ หรือเครื่องใช้ไฟฟ้า ในคณะตามระยะเวลาที่กำหนด การลดปริมาณขยะ การลดปริมาณการใช้วัสดุ การจัดการของเสีย (3R: Reduce Reuse Recycle) เป็นต้น มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยการตรวจประเมินจากผู้มีหน้าที่รับผิดชอบว่า คณะได้ปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวหรือไม่ โดยจะต้องจัดทำรายงานให้ผู้บังคับบัญชาในคณะทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

### เกณฑ์มาตรฐาน

1. มีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการหรือมีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการ
2. มีแผนการดำเนินการตามมาตรการรักษาสีสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ
3. มีระบบและกลไกที่ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผน
4. มีการดำเนินการตามแผน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผน พร้อมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะเพื่อพิจารณา
5. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประจำคณะมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุง หรือกำหนดแนวทางในการดำเนินงานปีต่อไป

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

## 4.2 โครงร่างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ (หมวด 7) : สำหรับคณะที่เลือก Q2

### บทนำ : โครงร่างองค์กร (OP)<sup>1, 2</sup>

โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมโดยย่อของหน่วยงาน 1) ลักษณะองค์กร สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน 2) สภาพแวดล้อมการแข่งขันองค์กรและเป็นความท้าทายสำคัญที่หน่วยงานเผชิญอยู่

#### P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะที่สำคัญของหน่วยงานคืออะไร

ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของหน่วยงานและความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

##### (1) หลักสูตร หรือผลิตภัณฑ์

หน่วยงานมีหลักสูตร หรือผลิตภัณฑ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง (ดูคำอธิบายในหมายเหตุ) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร หรือผลิตภัณฑ์ที่มีต่อความสำเร็จของหน่วยงานคืออะไร หน่วยงานใช้วิธีการอย่างไร ในการส่งมอบหลักสูตร หรือผลิตภัณฑ์

##### (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (MISSION ,VISION and VALUES)

พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของหน่วยงานที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของหน่วยงาน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

##### (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือและความต้องการบุคลากรหรือไม่

- หน่วยงานจำแนกบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- ข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่ม แต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- มีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในหน่วยงาน มีความหลากหลายอย่างไร ให้ระบุกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบันคืออะไร ให้ระบุข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของหน่วยงานคืออะไร

##### (4) สินทรัพย์ (Assets)

หน่วยงาน มีอาคาร สถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

##### (5) กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements)

หน่วยงานดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

<sup>1</sup> เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับที่ 2558-2561 (EdPEX : Education Criteria for Performance Excellence)

<sup>2</sup> เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 -2560 TQA Criteria for Performance Excellence Framework

กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรอง มาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน (Accreditation , Certification) มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่น ที่บังคับใช้กับหน่วยงาน มีอะไรบ้าง

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

### (1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของหน่วยงานมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการ รายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่ มีลักษณะเช่นใด (\*)

### (2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของหน่วยงาน มีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างต่อหลักสูตร และการบริการที่ สนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น แต่ละกลุ่มมีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างไร ผลิตภัณฑ์อื่นสนับสนุนต่อ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการ ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

### (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ (Suppliers and PARTNERS)

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ (COLLABORATORS) ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมี ประเภทอะไรบ้าง กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ มีบทบาทอย่างไรต่อ

- ระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่น และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ
- การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารแบบสองทิศทางกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน อย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทาน (Supply-chain) อะไรบ้าง

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 92 - 113

## หมายเหตุ

P การตอบคำถามในโครงร่างองค์กรมีความสำคัญมาก ข้อมูลเหล่านี้กำหนดบริบทที่ช่วยให้เข้าใจ สถาบันและการปฏิบัติการของสถาบัน ในการตอบทุกคำถามของสถาบันตามเกณฑ์ EdPEX ควรให้สัมพันธ์กับ บริบทของสถาบันตามที่ได้อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กร ซึ่งจะทำให้สถาบันตอบสนองต่อคำถามอื่น ๆ ทั้งหมด ตามลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะของสถาบัน

P.1n(1) “ผลิตภัณฑ์”(Product Offerings) หมายถึง บริการ และ/หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถาบันนำสู่ ตลาดเพื่อตั้งให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ และลูกค้ากลุ่มอื่นมาใช้บริการหรือมีส่วนในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนา ศาสตร์หรือองค์ความรู้ กระบวนการจัดหลักสูตรและบริการต่อผู้เรียนของสถาบัน กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ไปยังลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคลำดับสุดท้าย อาจเป็นการจัดให้โดยตรง หรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไร อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการต่างๆ

**P.1ก(2)** “สมรรถนะหลัก” (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลัก เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจและสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมด้านการบริการ สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และในหลาย ๆ กรณีทำให้สถาบันคงความได้เปรียบในการแข่งขัน

**หมายเหตุ : 1ก (2)** สมรรถนะหลักขององค์กร ( Core Competencies ) เป็นหนึ่งในตัวอย่างของแนวคิดที่เรียงร้อยอยู่ตลอดของเกณฑ์เพื่อทำให้มั่นใจถึงแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร แนวคิดอื่นที่สอดคล้องกันในทำนองเดียวกัน ได้แก่ นวัตกรรม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อทบทวนผลการดำเนินการและสร้างองค์ความรู้ และการเตรียมพร้อมและการจัดการเปลี่ยนแปลง

**P.1ก(3)** กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือคณาจารย์/พนักงาน (รวมถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่อรอง) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้าง หรือสายการบังคับบัญชาตามที่ปรากฏในสัญญาว่าจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานจากระยะไกล การออกภาคสนาม สภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำมาใช้ซึ่งนโยบายบางอย่างเพื่อส่งเสริมความเป็นครอบครัวหรือปัจจัยอื่น ๆ

**P.1ก(3)** สถาบันที่อาศัยอาสาสมัครในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผล ควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของสถาบันด้วย

**P.1ก(5)** มาตรฐานด้านวงการศึกษ อาจครอบคลุมหลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และนโยบายที่ใช้กับภาคธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นกับพื้นที่ที่สถาบันปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งอาจครอบคลุมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การควบคุมและการแลกเปลี่ยนคาร์บอนเครดิต (Carbon Regulations and Trading) รวมถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่

**หมายเหตุ : 1ข (1)** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงานหรือมูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน

**P.1ข(2)** ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตร และผลิตภัณฑ์อื่น ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจรวมถึงผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่นำหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่นไปใช้ หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่งลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับผล ผู้รับบริการ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์

**P.1ข(2)** กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น อาจจัดแบ่งตามปัจจัยร่วมของความคาดหวัง พฤติกรรม ความชอบ หรือลักษณะของกลุ่มภายในแต่ละกลุ่ม อาจมีการจำแนกเป็นลูกค้าย่อยย่อยลงไปอีก ตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่มเดียวกัน การกำหนดส่วนตลาดของสถาบันอาจแบ่งย่อยตามหลักสูตร บริการ หรือคุณลักษณะ ช่องทางการเผยแพร่ เขตพื้นที่ หรือปัจจัยอื่น ๆ

**P.1ข(2)** ความต้องการของกลุ่มผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และส่วนตลาดของสถาบัน อาจรวมถึงเรื่องที่พัก/ การอำนวยความสะดวกที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม หลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะกับความต้องการ ความปลอดภัย ระบบรักษาความปลอดภัย ขนาดชั้นเรียนที่เล็กกลง การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับปริญญาที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เรียน หลักสูตรเสริมพิเศษสำหรับผู้เรียน



ที่กลับมาเรียนภายหลังการลาออกกลางคัน การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ และการศึกษาทางไกล ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการให้บริการชุมชน

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึง การลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

**P.1ข(2) และ P.1ข(3)** ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการปฏิบัติงาน จะช่วยผลักดันสถาบันให้มีความไวต่อการรับรู้ ประเด็นความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะชะงักงันของหลักสูตร บริการ กระบวนการสนับสนุนและห่วงโซ่อุปทาน จากสาเหตุต่าง ๆ ที่รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ

**P.1b(3)** ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ รวมถึงโรงเรียนหลัก ที่เตรียมความพร้อมของนักเรียนที่จะเข้ามาเรียนต่อในสถาบัน กลไกการสื่อสาร ควรเป็นการสื่อสาร สองทางในภาษาที่เข้าใจได้ และอาจกระทำในลักษณะการติดต่อโดยบุคคล e-mail, สื่อสังคมออนไลน์ World Wide Web หรือโดยทางโทรศัพท์ ในหลายสถาบันกลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน

**P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร**

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

**ก. สภาพด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)**

**(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position)**

สถาบันอยู่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษา หรือตลาดการศึกษา สถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

**(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)**

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)

**(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)**

ระบุแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่นอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ (ถ้ามี)

**ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)**

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่น การปฏิบัติการ รับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

ระบุส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 92 - 113

### หมายเหตุ

**P.2(ก)** สถาบันการศึกษา องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมักจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง นอกเหนือจากการแข่งขันโดยตรงเพื่อให้ได้ผู้เรียน สถาบันเหล่านี้มักจะต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคง ด้านการเงิน การได้มาซึ่งอาสาสมัครและบุคลากร การแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบันการศึกษาด้วยกัน เช่น เพื่อให้ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุน การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และได้รับความสนใจจากสื่อ หรือโอกาสที่จะให้บริการเสริมด้านอื่น ๆ ในกรณีสถาบันการศึกษาภาครัฐ อาจเป็นการแข่งขันกับองค์กรภาครัฐ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การแข่งขันภายใต้งบประมาณที่จำกัด

**P.2(ข)** ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี หลักสูตร และผลิตภัณฑ์อื่น การเงิน การปฏิบัติงานของสถาบัน โครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน ชีตความสามารถขององค์กรแม่ ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาดของสถาบัน ภาคส่วนต่าง ๆ ในแวดวงการศึกษา ภาพลักษณ์หรือการรับรู้ของสังคมต่อสถาบัน ชื่อเสียง โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ของสถาบันและคน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น อาจรวมถึงการสร้างความแตกต่าง เช่น ค่าเล่าเรียนและค่าบริการ การออกแบบการเรียนการสอนและการให้บริการ ชื่อเสียง อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้ง และการเข้าถึงบริการได้โดยสะดวก สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร สิ่งที่ทำให้โดดเด่น อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าวผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม /แผนงาน ชื่อเสียงด้านการส่งมอบงานหรือการให้บริการ และระยะเวลาารรับบริการ

**หมายเหตุ 2ข** คำว่า “ธุรกิจ” เมื่อใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับพันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร

**P.2(ค)** ในระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของ EdPEX (หน้า 108) ได้ใช้การเรียนรู้และการบูรณาการ ซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน เจตจำนงของคำถามนี้ เพื่อกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางดังกล่าวควรเกี่ยวข้องกับความต้องการของสถาบัน แนวทางต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับระบบ โดยรวมภายใต้เกณฑ์ EdPEX นี้ อาจรวมถึงการใช้วงจรการปรับปรุงตามวิธีของ P (วางแผน) – D (ปฏิบัติ) – S (ศึกษาตรวจสอบ) – A (ปรับปรุงพัฒนา) ศึกษาเกณฑ์การประกันคุณภาพด้วยตนเอง completing accreditation self – studies, การนำระบบการตรวจสอบที่มีมาตรฐานระดับชาติ หรือนานาชาติมาใช้เพื่อปรับปรุงการสอน การประเมินโดยผู้ประเมินอิสระในระดับหลักสูตร ภาควิชาหรือสถาบัน วิธีการต่าง ๆ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise System, Six Sigma มาตรฐานสากลอื่น ๆ เช่น ISO 9000 หรือ 14000 การใช้ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือการปรับปรุงอื่น ๆ

## 4.2 โครงร่างองค์กร (OP) และผลลัพธ์ (หมวด 7) : สำหรับคณะที่เลือก Q2 (ต่อ)

ผลลัพธ์ : หมวด 7<sup>1,2</sup>

### ผลลัพธ์ (Results) (450 คะแนน)

ในหมวดของผลลัพธ์นี้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด หมวดนี้ถามถึงระดับผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่นในลักษณะเดียวกัน

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ (Product and Process Results) : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของ ผู้เรียน และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน) [ผลลัพธ์]

*สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามพันธกิจหลักของสถาบัน และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการ และห่วงโซ่อุปทาน*

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER Focused Product and Service RESULTS)

*ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการที่ตอบสนองผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คืออะไร*

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คืออะไร ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่น กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (\*)

#### ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิผลและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

*ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร*

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร ทั้งนี้ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพรอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสม ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่น ๆ ที่มีกระบวนการคล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างกระบวนการชนิดต่าง ๆ (\*)

<sup>1</sup> เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับที่ 2558-2561 (EdPEX : Education Criteria for Performance Excellence)

<sup>2</sup> เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 -2560 TQA Criteria for Performance Excellence Framework

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

**ผลลัพธ์ของการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร**

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านประสิทธิผล ของการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินคืออะไร **ผลลัพธ์เหล่านี้** แตกต่างกันอย่างไรรวมทั้งที่ตั้งหรือประเภทของกระบวนการต่าง ๆ (\*)

ค. **ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management RESULTS)**

**ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานคืออะไร**

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสถาบันดีขึ้นคืออะไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 92-113

**หมายเหตุ**

7.1 ผลลัพธ์ที่รายงานควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน (หัวข้อ 4.1) แสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้ของสถาบัน (หัวข้อ 4.2) และปูทางไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (หัวข้อ 7.2) และด้านงบประมาณ การเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ทั้งนี้ไม่มีการเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง (หนึ่งต่อหนึ่ง) ระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ของผลลัพธ์กับหมวด 1 – 6 ควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์ในแต่ละหัวข้อมักเป็น ผลจากกระบวนการที่ดำเนินการในหมวดต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งหมวด

7.1ก ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมตัววัดที่สำคัญ ที่บังคับใช้โดยผู้ให้ทุนและที่ต้องแจ้งต่อสาธารณะ และ/หรือถูกบังคับใช้โดยผู้ประเมินหรือหน่วยงานที่กำกับ เช่น สถาบันรับรองโดยวิชาชีพ หรือหน่วยงานที่กำกับในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการบริการลูกค้า ควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1ข(2) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมผ่านกระบวนการใน หมวด 3 ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ดังตัวอย่าง ที่ให้ไว้ในหมายเหตุข้อ P.1ข(2) และ 3.2ก

**หมายเหตุ 7.1ก** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย

7.1ข ผลลัพธ์ควรพิจารณาข้อกำหนดหลักของการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้าง องค์กรและในหมวด 6

7.1ข ตัววัดและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของประสิทธิผลกระบวนการ อาจรวมเรื่องดังต่อไปนี้ ผลการตรวจติดตาม จำนวนและผลลัพธ์ของนวัตกรรมของหลักสูตร บริการ และการสร้าง นวัตกรรมในระบบงาน ผลลัพธ์จากการปรับปรุงงานภายในให้ดีขึ้น และการจัดกลุ่มงานใหม่ การลดของเสีย การปรับเปลี่ยนสัดส่วนการบังคับบัญชา การปรับปรุงการวางแผนงาน การรายงานปฏิบัติการของการบริหาร ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ระยะเวลารวมพลในการฝึกหรือการซ้อมฉุกเฉิน และผลลัพธ์ของการ ซ้อมย้ายที่ทำงานหรือซ้อมแผนฉุกเฉินหรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ

7.1ค ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ถามถึงระดับปัจจุบันและแนวโน้ม ก็เพราะว่าผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทาน บางด้าน อาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้มได้ ตัวอย่างสำหรับผู้ส่งมอบ เช่น ชั่วโมงการอบรม ในหลักสูตร บริการ หรือกระบวนการใหม่ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวนชั่วโมงในการตรวจสอบ ซึ่งแปรผันตามประสบการณ์ของผู้ส่งมอบหรือตามข้อกำหนดของ การจัดซื้อจัดจ้าง หรือความร่วมมือในการพัฒนา หลักสูตรหรือกระบวนการ อย่างไรก็ตามสถาบัน ควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็น ตัวเลขและสามารถพัฒนาให้เกิดแนวโน้มได้ (\*)

7.1ค ตัวอย่างและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมของผลการดำเนินการของห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึง การตรวจติดตาม ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ (Supplier and Partner Audits) การส่งมอบแบบทันเวลาพอดี และผลการ ยอมรับของหลักสูตร บริการและกระบวนการที่ดำเนินการโดยภายนอก ตัวอย่างและตัวบ่งชี้ที่ช่วยเสริมให้การ ดำเนินการของสถาบันดีขึ้น อาจรวมถึงตัววัดด้านการปรับปรุงส่วนประกอบย่อย (Subassembly) และการ บริการของผู้ส่งมอบที่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results) : ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. **ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (CUSTOMER-Focused RESULTS)**

(1) **ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (CUSTOMER Satisfaction)**

**ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร**

ผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความไม่ พึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจ ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นของคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่นที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์ เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและผลิตภัณฑ์ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (\*)

(2) **ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (CUSTOMER ENGAGEMENT)**

**ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร**

ผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันของผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้ เปรียบเทียบ ผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่คุณเรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่น กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (\*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 92-113

**หมายเหตุ**

7.2 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์ ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกลุ่ม/ประเภทผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่ระบุ ไว้ในโครงสร้างองค์กร [P 1ข(2)] และควรสัมพันธ์กับวิธีการรับฟัง เสียงลูกค้าและวิธีการประเมินที่ได้อธิบายไว้ใน หัวข้อ 3.1

7.2ก(1) ตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรและผลิตภัณฑ์อื่น เมื่อเปรียบเทียบกับ ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อคู่แข่งและองค์กรอื่น ๆ ที่สามารถเทียบกันได้ อาจรวมถึง ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ลูกค้าของคู่แข่ง และองค์กรอิสระอื่นๆ

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results) : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของสถาบันมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

##### (1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

###### ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม ผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งรวมถึงทักษะที่จำเป็น และจำนวนบุคลากรที่มีในแต่ละระดับ (Staffing Levels) ผลลัพธ์เหล่านี้ มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

##### (2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

###### ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานคืออะไร

ผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานรวมถึง สุขภาพของบุคลากร ความปลอดภัย สวัสดิภาพ ความมั่นคง รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรเป็นอย่างไร (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

##### (3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT)

###### ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

##### (4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

###### ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำคืออะไร

ผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 92-113

#### หมายเหตุ

7.3 ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่รายงานไว้ใน หมวด 5 และควรตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามที่อธิบายไว้ใน หมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการ และแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 2.2

7.3 สำหรับสถาบันที่ต้องใช้อาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของกลุ่มบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (\*)

7.3ก(3) ในการตอบควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวบ่งชี้ตามที่ได้ระบุไว้ในหัวข้อ 5.2 ก.(3)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล (Leadership and Governance Results) :  
ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแลมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

*ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแล รวมทั้งการระ  
รับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อ  
สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์*

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. **ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม (Leadership, GOVERNANCE  
and Societal Responsibility RESULTS)**

(1) **การนำองค์กร (Leadership)**

***ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้า  
กลุ่มอื่นคืออะไร***

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มสำหรับตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงการ ที่ผู้บริหารระดับสูง  
สื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อนำวิสัยทัศน์ และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ  
สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง และมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้มีความ  
แตกต่างตามหน่วยงานกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (\*)

(2) **การกำกับดูแล (GOVERNANCE)**

***ผลลัพธ์ด้านภาระรับผิดชอบของการกำกับดูแลคืออะไร***

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านการกำกับดูแล และภาระรับผิดชอบ  
ด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (\*)

(3) **กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน (Law and Regulation)**

***ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐานคืออะไร***

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้และ  
ทำให้ ดีกว่าระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐาน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตาม  
หน่วยงานอย่างไร (\*)

(4) **จริยธรรม (Ethics)**

***ผลลัพธ์ด้านประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมคืออะไร***

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมี  
จริยธรรม พฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง และต่อระบบ  
การกำกับดูแลสถาบัน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานอย่างไร (\*)

(5) **สังคม (Society)**

***ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญคืออะไร***

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านการบรรลุผลลัพธ์ด้าน ความ  
รับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

## ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

### **ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันและแผนปฏิบัติการคืออะไร**

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร ผลลัพธ์ด้านการสร้างและเสริมสมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) ให้มีความแข็งแกร่งขึ้น และผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่นำลงทุน คืออะไร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 92-113

## หมายเหตุ

7.4 ข้อกำหนดส่วนใหญ่ของหัวข้อนี้ไม่ถามถึงระดับปัจจุบันและแนวโน้ม ก็เพราะว่าผลลัพธ์ ที่สำคัญบางตัว อาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้มได้ ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่นำลงทุน ผลลัพธ์ของการตัดสินใจเรื่องความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และภาระรับผิดชอบด้านการกำกับดูแล สำหรับผลลัพธ์ดังกล่าว คำอธิบายเชิงคุณภาพอาจสื่อความหมายได้ดีกว่าการแสดงระดับปัจจุบันและแนวโน้ม อย่างไรก็ตาม สถาบันควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขและสามารถพัฒนาให้เกิดแนวโน้มได้ (\*)

7.4ก(1) คำตอบควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

7.4ก(2) คำตอบอาจรวมถึงประเด็นต่าง ๆ ในรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญ ๆ ของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

7.4ก(3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน ควรสัมพันธ์กับกระบวนการและตัววัดที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ข ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ใน ข้อ 7.1ข(2) และ 7.3ก(2)

7.4ก(4) ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุสำหรับข้อ 1.2ข(2)

7.4ก(5) คำตอบควรสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.2ค(2) ตัววัด การสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการประหยัดพลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก (carbon footprint)

การลดของเสียและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

7.4ข ตัววัดหรือตัวบ่งชี้แสดงถึงความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควร มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ในข้อ 2.1ข(1) และตัววัดผล การดำเนินการและผลที่คาดหวังไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) และ 2.2ข ตามลำดับ



## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Financial and Market Results) : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร (90 คะแนน) [ผลลัพธ์] ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน

ให้แสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Financial and Market RESULTS)

#### (1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Financial PERFORMANCE)

##### ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวม (Aggregate MEASURES) ของการควบคุมต้นทุน ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่ม และประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (\*)

#### (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

##### ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาดคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่ (\*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่ม และประเภทของ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (\*)

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 92-113

### หมายเหตุ

7.5ก(1) ตัววัดอาจรวมสภาพคล่อง ปริมาณเงินที่มีใช้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัว ผู้เรียนหรือเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เงินทุนสำรองและกองทุน ระดับค่าเล่าเรียนและค่า ธรรมเนียมต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต จำนวนทุนการศึกษาต่อปี ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณรายจ่ายต่อหลักสูตรคิดเป็นร้อยละของงบประมาณ งบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ทรัพยากรเพื่อการศึกษาซึ่งผันมาจากด้านอื่น ๆ จำนวนทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ตัววัดต้องเกี่ยวข้องกับตัววัดด้านการเงินที่สถาบันรายงานไว้ในข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการบริหาร การเงินตามที่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

### หมายเหตุ 7.5ก(1)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไรหรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงินอาจรวมถึงสภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์ตัววัดด้านการเงินตามที่ยังรายงานไว้ในข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัดเปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้

### หมายเหตุ 7.5ก(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

## บทที่ 5

### แนวทางการวิเคราะห์และสรุปผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

#### แนวทางการวิเคราะห์และสรุปผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน<sup>1</sup>

คณะต้องวางระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในให้เหมาะสมกับบริบทและวิสัยทัศน์ของคณะ และสอดคล้องกับสถาบัน โดยต้องพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องในระดับชาติด้วย เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่ประเทศกำหนด และมุ่งสู่เป้าหมาย จุดเน้น จุดเด่น หรือเอกลักษณ์ของสถาบัน การวางระบบการประเมินคุณภาพจะต้องประกอบด้วย การควบคุม การตรวจสอบ และการประเมินผล เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น ระบบประเมินคุณภาพการศึกษาภายในดังกล่าว อย่างน้อยต้องครอบคลุมระดับหลักสูตร ระดับคณะ และสอดคล้องกับระดับสถาบัน โดยคณะต้องควบคุมให้มีการดำเนินงานตามระบบคุณภาพที่กำหนด และมีการตรวจสอบระบบคุณภาพเป็นระยะๆ โดยมีกลไกการดำเนินงานอย่างชัดเจน เช่น มีผู้รับผิดชอบ / ผู้บริหาร / ผู้เกี่ยวข้อง / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม เมื่อครบหนึ่งปีการศึกษา ก็ต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพดังกล่าว เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาในปีถัดไป โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจะดำเนินการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี และแจ้งผลให้สถานศึกษาทราบรวมทั้งเปิดเผยผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาต่อสาธารณชน

ระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ ที่คณะกรรมการการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้น สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรและเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การสรุปผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ มีองค์ประกอบในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต
- องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย
- องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ
- องค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
- องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ

#### สูตรการคำนวณ

1. เกณฑ์ของ สกอ. จำนวน 13 ตัวบ่งชี้

$$\text{คะแนนรวมเฉลี่ย สกอ.} = \frac{\text{คะแนนรวมของตัวบ่งชี้ 13 ตัวบ่งชี้}}{13 \text{ ตัวบ่งชี้}}$$

<sup>1</sup> คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

2. เกณฑ์ของ สกอ. จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ และมศว 2 ตัวบ่งชี้ รวมจำนวน 15 ตัวบ่งชี้

$$\text{คะแนนรวมเฉลี่ย สกอ. + มศว} = \frac{\text{คะแนนรวมของตัวบ่งชี้ 15 ตัวบ่งชี้}}{15 \text{ ตัวบ่งชี้}}$$

ซึ่งการแปลผลจะเป็นการอธิบายว่า

คะแนน	ระดับคุณภาพ
0.00 – 1.50	การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน
1.51 - 2.50	การดำเนินงานต้องปรับปรุง
2.51– 3.50	การดำเนินงานระดับพอใช้
3.51 – 4.50	การดำเนินงานระดับดี
4.51 – 5.00	การดำเนินงานระดับดีมาก

ตารางการวิเคราะห์คุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ เกณฑ์ สกอ. 13 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบคุณภาพ	คะแนนการประเมินเฉลี่ย					ผลการประเมิน 0.00 – 1.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน 1.51 – 2.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุง 2.51 – 3.50 การดำเนินงานระดับพอใช้ 3.51 – 4.50 การดำเนินงานระดับดี 4.51 – 5.00 การดำเนินงานระดับดีมาก
	จำนวนตัวบ่งชี้	I	P	O	คะแนนเฉลี่ย	
1	6	(สกอ.1.2, 1.3, 1.4)	(สกอ. 1.5, 1.6)	(สกอ. 1.1)		
2	3	(สกอ. 2.2)	(สกอ. 2.1)	(สกอ. 2.3)		
3	1		(สกอ. 3.1)			
4	1		(สกอ. 4.1)			
5	2		(สกอ. 5.1, 5.2)			
รวม	13	4	7	2		
ผลการประเมิน						

ตารางการวิเคราะห์คุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ เกณฑ์ สกอ.+มศว 15 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบคุณภาพ	คะแนนการประเมินเฉลี่ย					ผลการประเมิน
	จำนวนตัวบ่งชี้	I	P	O	คะแนนเฉลี่ย	
						ผลการประเมิน 0.00 – 1.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน 1.51 – 2.50 การดำเนินงานต้องปรับปรุง 2.51 – 3.50 การดำเนินงานระดับพอใช้ 3.51 – 4.50 การดำเนินงานระดับดี 4.51 – 5.00 การดำเนินงานระดับดีมาก
1	6	(สกอ. 1.2, 1.3, 1.4)	(สกอ. 1.5, 1.6)	(สกอ. 1.1)		
2	3	(สกอ. 2.2)	(สกอ. 2.1)	(สกอ. 2.3)		
3	1		(สกอ. 3.1)			
4	1		(สกอ. 4.1)			
5	4		(สกอ. 5.1, 5.2) (มศว 5.1, 5.2)			
รวม	15	4	9	2		
ผลการประเมิน						

ตัวอย่างรายงานผลการวิเคราะห์จุดเด่นและโอกาสในการพัฒนา องค์ประกอบที่ 1 - องค์ประกอบที่ 5

จุดเด่น
1.
2.
โอกาสในการพัฒนา
1.
2.

## บทที่ 6 อภิธานศัพท์

### อภิธานศัพท์ <sup>1</sup>

**การควบคุมคุณภาพการศึกษา (Quality Control)** หมายถึง การมีระบบและกลไกในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพเพื่อกำกับการดำเนินงานของสถาบันให้ได้ผลตามดัชนีบ่งชี้คุณภาพที่กำหนด โดยขั้นตอนนี้คือจุดที่สถาบันกำหนดรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบคุณภาพ อาทิเช่น บุคลากรควรมีลักษณะอย่างไร ทรัพยากรควรมีอย่างน้อยเพียงใด มาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร ซึ่งเชื่อว่าหากดำเนินการให้เป็นไปตามรายละเอียดดังกล่าว จะทำให้สถาบันบรรลุตามดัชนีคุณภาพ

**การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็น ความรู้แบบนามธรรม

2. **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

**การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่**

- (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด

“ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

(6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

<sup>1</sup> คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือและส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคน คนเดียว

**การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (Quality Audit)** หมายถึง กระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์ว่าสถาบันมีระบบและกลไกกำกับและควบคุมคุณภาพและได้ปฏิบัติ ตลอดจนมีผลการปฏิบัติตามระบบและกลไกดังกล่าว หรืออาจจะอธิบายได้ว่าเป็น กระบวนการเพื่อจะตัดสินใจว่าหน่วยงานได้มีการจัดระบบและกลไก ตามที่แจ้งไว้ว่าจะทำและทำได้หรือไม่

**การตีพิมพ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง** หมายถึง การตีพิมพ์ผลงานวิชาการฉบับสมบูรณ์ในลักษณะของรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ วารสารวิชาการ หรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการในระดับมหาวิทยาลัย หรือระดับคณะ และต้องเป็นผลงานที่ผ่านการกลั่นกรอง (Peer review) โดยมีบุคคลภายนอกสถาบันร่วมเป็นกรรมการพิจารณาด้วย

**การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking)** หมายถึง วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลผลิตบริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ

**การบูรณาการ (Integration)** หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน (organization - wide goal) การบูรณาการที่มีประสิทธิผล เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (alignment) ซึ่งการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายใน ระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

**การบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management)** หมายถึง วิธีการทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิต โดยการกำจัดความสูญเสียนในการทำงาน หรือกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการโดยมีเครื่องมือสำหรับ Lean Management เช่น 5ส การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standardization) การป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน (Poka Yoke) การจัดการข้ามสายงาน (Cross Functional) การทำงานได้หลายหน้าที่ (Multi-Functional) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) เป็นต้น

**การประเมินคุณภาพการศึกษา (Quality Assessment)** หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมาจากการตรวจสอบคุณภาพ แต่ทั้งนี้จะเน้นการวิเคราะห์ผล เปรียบเทียบการดำเนินงานของสถาบัน กับดัชนีคุณภาพในทุกองค์ประกอบของคุณภาพ ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานการศึกษามากน้อยเพียงใด โดยภาพรวมเมื่อได้มีการใช้ระบบประกันคุณภาพแล้ว สถาบันได้มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใด

**การเผยแพร่งานสร้างสรรค์ในระดับความร่วมมือระหว่างประเทศ** หมายถึง โครงการร่วมมือระหว่างประเทศไทยกับประเทศอื่น

**การเผยแพร่งานสร้างสรรค์ในระดับนานาชาติ** หมายถึง การเผยแพร่ที่เปิดกว้างสำหรับทุกประเทศ (อย่างน้อย 5 ประเทศที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มอาเซียน)

**การเผยแพร่ผลงานสร้างสรรค์ในระดับภูมิภาคอาเซียน** หมายถึง การเผยแพร่เฉพาะในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ (อย่างน้อย 5 ประเทศนับรวมประเทศไทยด้วย) และการให้คะแนนตามแหล่งเผยแพร่ ไม่จำเป็นต้องไปแสดงในต่างประเทศ

**การเผยแพร่ผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการระดับชาติ** หมายถึง การนำเสนอบทความวิจัยในที่ประชุมวิชาการ และบทความฉบับสมบูรณ์ (Full paper) ได้รับการตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceedings) โดยมีกองบรรณาธิการจัดทำรายงานการประชุม หรือคณะกรรมการจัดประชุม ประกอบด้วย ศาสตราจารย์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น ๆ จากนอกสถาบัน เจ้าภาพ อย่างน้อยร้อยละ 25 โดยต้องมีผู้ประเมินบทความที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นด้วย และมีบทความที่มาจากหน่วยงานภายนอกสถาบันอย่างน้อย 3 หน่วยงาน และรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

**การเผยแพร่ผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการระดับนานาชาติ** หมายถึง การนำเสนอบทความวิจัยในที่ประชุมวิชาการ และบทความฉบับสมบูรณ์ (Full paper) ได้รับการตีพิมพ์ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceedings) โดยมีกองบรรณาธิการจัดทำรายงานฯ หรือคณะกรรมการจัดประชุม ประกอบด้วยศาสตราจารย์หรือผู้ทรงคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น ๆ จากต่างประเทศอย่างน้อยร้อยละ 25 และมีผู้ประเมินบทความที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น และบทความที่มาจากต่างประเทศ อย่างน้อย 3 ประเทศ และรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 25

\*\* บทความในการประชุมวิชาการทั้งระดับชาติและนานาชาติที่นำเสนอให้กองบรรณาธิการหรือคณะกรรมการจัดประชุม พิจารณาคัดเลือกต้องเป็นฉบับสมบูรณ์ (Full Paper) และได้รับการตีพิมพ์ ซึ่งสามารถอยู่ในรูปแบบเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้

**กระบวนการทำงาน (Work Process)** หมายถึง แนวทางการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมีขั้นตอน ซึ่งวางไว้อย่างเป็นลำดับตั้งแต่ต้นจนจบแล้วเสร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ขั้นตอนดังกล่าวช่วยให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์และเป้าหมายได้ โดยใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด

**ข้อมูล (Data)** หมายถึง ข่าวสาร เอกสาร ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ในรูปแบบของตัวเลข ภาพ ตัวอักษร และสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น จำนวนบุคลากร เป็นต้น

**สารสนเทศ (Information)** หมายถึง ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงหรือการประมวลผลหรือวิเคราะห์สรุปผลด้วยวิธีการต่างๆ แล้วเก็บรวบรวมไว้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ตามต้องการ การประมวล (Data Processing) เป็นการนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆที่เก็บรวบรวมไว้มาผ่านกระบวนการต่างๆเพื่อแปรสภาพข้อมูลให้เป็นระบบและอยู่ในรูปแบบที่ต้องการเช่น อัตราเข้า-ออกของบุคลากร ผลการประเมินความพึงพอใจในการบริการ อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น

**ความสูญเสีย (Wastes)** หมายถึง สิ่งที่สูญเสียไปในกระบวนการทำงานโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ แต่กลับทำให้ค่าใช้จ่ายและ/หรือการใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพการทำงานลดลง

ความสูญเสีย 7 ประการ (7 Wastes) ตามแนวคิดของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ แห่งประเทศญี่ปุ่น ได้ระบุถึงสาเหตุของความสูญเสีย 7 ประการ ดังนี้

1) การทำงานมากเกินไป (Overproduction) เป็นความสูญเสียเนื่องจากการทำงานมากเกินไป ทำให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้น แต่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ ในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ซึ่งถือเป็นการทำงานที่มากเกินไปและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

2) การทำงานผิดพลาด (Defect) เป็นความสูญเสียจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ส่งผลเสียต่องานที่ทำและนำไปสู่การแก้ไข เช่น การทำงานโดยไม่มีองค์ความรู้ ไม่มีทักษะ เป็นต้น

3) การล่าช้าหรือการรอคอย (Delay or Waiting) เป็นความสูญเสียในการรอคอยหรือรองาน ทำให้สูญเสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดจากการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ สืบค้นยาก ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญ ขาดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการทำงาน

4) การเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเสียจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งส่งผลเสียต่องานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นลงได้อย่างรวดเร็ว

5) การขนส่งหรือขนย้าย (Transport) เป็นความสูญเสียในการเคลื่อนย้ายงานจากจุดหนึ่งไปสู่จุดหนึ่งด้วยความจำเป็นหรือด้วยความไม่จำเป็น การเดินทางของพนักงานส่งเอกสาร การขนส่งที่เป็นการสูญเสียที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าของสินค้า

6) การทำงานซ้ำซ้อน (Over Process) เป็นความสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน มีการทำงานซ้ำเดิม หรือมีการตรวจสอบงานซ้ำเดิมซ้ำหลายครั้ง

7) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Motion) เป็นความสูญเสียอันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานมีการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นหรือเคลื่อนที่โดยเปล่าประโยชน์ การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมถูกต้องสามารถแก้ไขได้โดยการจัดผังการทำงานใหม่ (Layout)

**คู่แข่งสมรรถนะ** หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่ใช้เทียบเคียงสมรรถนะ ด้วยวิธีการวัดและเปรียบเทียบผลผลิต บริการและวิธีการปฏิบัติ เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานของตนเอง

**งานวิจัย** หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการค้นหาคำตอบของปัญหา หรือการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ตลอดจนถึงการประดิษฐ์คิดค้นที่ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้าหรือทดลอง วิเคราะห์และตีความข้อมูล ตลอดจนสรุปผลอย่างเป็นระบบ

**งานสร้างสรรค์** หมายถึง ผลงานศิลปะและสิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะประเภทต่างๆ ที่มีความเป็นนวัตกรรม โดยมีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบที่เหมาะสมตามประเภทของงานศิลปะ ซึ่งมีแนวทางการทดลองหรือการพัฒนาจากแนวคิดสร้างสรรค์เดิมเพื่อเป็นต้นแบบหรือความสามารถในการบุกเบิกศาสตร์อันก่อให้เกิดคุณค่าทางสุนทรีย์ และคุณประโยชน์ที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาชีพตามการจัดกลุ่มศิลปะของอาเซียน งานสร้างสรรค์ทางศิลปะ ได้แก่ (1) ทัศนศิลป์ (Visual Art) ประกอบด้วย ผลงานด้านจิตรกรรม ประติมากรรม ภาพพิมพ์ภาพถ่าย ภาพยนตร์ สื่อประสม สถาปัตยกรรม และงานออกแบบประเภทอื่น ๆ (2) ศิลปะการแสดง (Performance Arts) ประกอบด้วย ดุริยางคศิลป์ นาฏยศิลป์ รวมทั้งการแสดงรูปแบบต่าง ๆ และ (3) วรรณศิลป์ (Literature) ซึ่งประกอบด้วย บทประพันธ์ และกวีนิพนธ์รูปแบบต่าง ๆ

**แนวปฏิบัติที่ดี** หมายถึง วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จ หรือสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ มีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ บันทึกเป็นเอกสาร เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

**ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติ** หมายถึง บทความจากผลงานวิจัยหรือบทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ (Journal) ที่มีชื่อปรากฏอยู่ในฐานข้อมูล Thai Journal Citation Index Centre (TCI) หรือวารสารวิชาการระดับชาติตามประกาศของคณะกรรมการการอุดมศึกษา



**ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ** หมายถึง บทความจากผลงานวิจัยหรือบทความวิชาการ ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ (Journal) ที่ปรากฏในฐานข้อมูลสากล ได้แก่ฐานข้อมูลการจัดอันดับวารสาร SJR (SCImago Journal Rank : [www.scimagojr.com](http://www.scimagojr.com)) หรือฐานข้อมูล ISI Web of Science (Science Citation Index Expand, Social Sciences Citation Index, Art and Humanities Citation Index) หรือ ฐานข้อมูล Scopusหรือวารสารวิชาการระดับนานาชาติตามประกาศของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

**ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ** หมายถึง บทความวิชาการ ตำรา หรือหนังสือ ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและได้รับการรับรองคุณภาพแล้ว ตามเกณฑ์ของ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการหรือเทียบเท่า

**ผลงานทางวิชาการที่เป็นบทความ (Academic Paper) ตำรา (Textbook) หรือหนังสือ (Book)** ต้องเป็นผลงานที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองผลงานก่อนตีพิมพ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**บทความทางวิชาการ** หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่เรียบเรียงอย่างเป็นระบบ มีข้อความรู้ที่สะท้อนมุมมอง แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากประสบการณ์ การสังเคราะห์เอกสาร หรือ การวิจัย โดยจัดทำในรูปแบบของบทความเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการที่มีคุณภาพซึ่งมีผู้ตรวจอ่าน

**ตำรา** หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่เรียบเรียงอย่างเป็นระบบ อาจเขียนเพื่อตอบสนองเนื้อหาทั้งหมดของรายวิชาหรือเป็นส่วนหนึ่งของวิชาหรือหลักสูตรก็ได้ โดยมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และสะท้อนให้เห็นความสามารถในการถ่ายทอดวิชาในระดับอุดมศึกษา

**หนังสือ** หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่เขียนขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ ไปสู่วงวิชาการหรือผู้อ่านทั่วไป โดยไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของหลักสูตรหรือต้องนำมาประกอบการเรียนการสอนในวิชาใดวิชาหนึ่ง ทั้งนี้จะต้องเป็นเอกสารที่เรียบเรียงขึ้นอย่างมีเอกภาพ มีมาตรฐานทางวิชาการที่มั่นคงและให้ทัศนะของผู้เขียนที่เสริมสร้างปัญญาความคิด และสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการให้แก่สาขาวิชานั้นๆ หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

**แผนกลยุทธ์** หมายถึง แผนระยะยาวของสถาบันโดยทั่วไปมักใช้เวลา 5 ปี เป็นแผนที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของสถาบัน แผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม กลยุทธ์ต่าง ๆ ของสถาบันครอบคลุมทุกภารกิจของสถาบัน ซึ่งต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์และค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้ เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยสถาบันนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการประจำปี

**แผนกลยุทธ์ทางการเงิน** หมายถึง แผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของสถาบันที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน สถาบันควรประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินทุนที่ต้องการใช้ ซึ่งจะเป็นความต้องการเงินทุนในระยะยาวเท่ากับเวลาที่สถาบันใช้ในการดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นบังเกิดผล จากนั้นจึงจะกำหนดให้เห็นอย่างชัดเจนถึงที่มาของเงินทุนที่ต้องการใช้ว่าสามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดินหรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินทุนสะสมของหน่วยงาน เงินบริจาคจากหน่วยงานภายนอกหรือศิษย์เก่า หรือสถาบันจะต้องมีการระดมทุนด้วยวิธีการอื่น ๆ อีกเพิ่มเติม เช่น การแปลงทรัพย์สินทางปัญญาเป็นมูลค่า รวมทั้งมีการวิเคราะห์ต้นทุน ของการดำเนินงานด้วย เช่น ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตบัณฑิตในแต่ละหลักสูตร โดยที่ระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะเท่ากับระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ของสถาบัน

**แผนปฏิบัติการประจำปี** หมายถึง แผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานภายใน 1 ปี เป็นแผนที่ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานจริงตามกลยุทธ์ประกอบด้วย โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการในปีนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม ค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้เหล่านั้น รวมทั้งมีการระบุผู้รับผิดชอบหลักหรือหัวหน้าโครงการ งบประมาณในการดำเนินการ รายละเอียดและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการที่ชัดเจน

**ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง คณบดีหรือผู้อำนวยการ

### ระบบและกลไก

**ระบบ** หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลออกมาตามที่ต้องการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะต้องปรากฏให้ทราบโดยทั่วกันไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือโดยวิธีการอื่น ๆ องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

**กลไก** หมายถึง สิ่งที่ทำให้ระบบมีการขับเคลื่อนหรือดำเนินอยู่ได้ โดยมีการจัดสรรทรัพยากร มีการจัดองค์การ หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินงาน

**รายจ่ายลงทุน** หมายถึง รายจ่ายที่รัฐบาลจ่ายเพื่อจัดหาทรัพย์สินประเภททุน ทั้งที่มีตัวตนและทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน ตลอดจนรายจ่ายที่รัฐบาลอุดหนุนหรือโอนให้แก่บุคคล องค์กร หรือรัฐวิสาหกิจ โดยผู้รับไม่ต้องจ่ายเงินให้รัฐบาลและผู้รับนำไปใช้จัดหาทรัพย์สินประเภททุน เป็นต้น สามารถตรวจสอบได้จากรหัสงบประมาณรายจ่ายรหัสลักษณะงานตำแหน่งที่ 5 แสดงถึงลักษณะเศรษฐกิจที่สำนักงบประมาณกำหนดให้

**สมรรถนะหลัก (Core Competencies)** หมายถึง เรื่องที่คณะมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบ ในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความท้าทาย หรือความเสียเปรียบของคณะในตลาด สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับ ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด

**หน่วยงานหรือองค์การระดับชาติ** หมายถึง หน่วยงานภายนอกสถาบันระดับกรมหรือเทียบเท่าขึ้นไป (เช่น ระดับ จังหวัด) หรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การมหาชน หรือบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือองค์การกลาง ระดับชาติทั้งภาครัฐและเอกชน (เช่น สมาอุตสาหกรรม สมาหอการค้า สมาวิชาชีพ)

2

**หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุม ดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้างขวาง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์การภายนอก เป็นต้น

<sup>2</sup> ดูเพิ่มเติม “คู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะนำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ดังนี้<sup>3</sup>

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น ๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการ ให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างพลังใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

<sup>3</sup> ดูเพิ่มเติม “คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

9) หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้านชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์ และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

**อาจารย์ประจำ** หมายถึง อาจารย์/ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ / รองศาสตราจารย์ / ศาสตราจารย์ ที่ทำหน้าที่ตาม พันธกิจอุดมศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา (ประกาศกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง แนวทางการบริหารเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2558)

การนับจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัยให้นับระยะเวลาการทำงานสำหรับอาจารย์ที่บรรจุใหม่ ในปีที่ผ่านมา ดังนี้

9 – 12 เดือน	คิดเป็น 1 คน
6 เดือนขึ้นไป แต่ไม่ถึง 9 เดือน	คิดเป็น 0.5 คน
น้อยกว่า 6 เดือน	ไม่สามารถนับได้

**อาเซียน** หมายถึง สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations) มี 10 ประเทศ ได้แก่ บรูไน กัมพูชา อินโดนีเซีย สปป.ลาว มาเลเซีย พม่า ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม

**ความคุ้มค่าของการบริหารหลักสูตร** หมายถึง

1. สัดส่วนของค่าธรรมเนียมการศึกษาตลอดหลักสูตรต่อหน่วย (คน)หารด้วยต้นทุนต่อหน่วย (คน) ในแต่ละหลักสูตร หากมีค่ามากกว่า 1 ถือว่าคุ้มค่า
2. ผลต่างระหว่างค่าธรรมเนียมการศึกษาตลอดหลักสูตรต่อหน่วย (คน)ลบด้วยต้นทุนต่อหน่วย (คน) ในแต่ละหลักสูตร หากมีค่ามากกว่า 0 ถือว่าคุ้มค่า

**ประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิต** หมายถึง การมีต้นทุนต่อหน่วย (คน) ในการผลิตบัณฑิตของหลักสูตรต่ำกว่า คู่เทียบ

**ประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิต** หมายถึง ต้นทุนประสิทธิผล (Cost effectiveness) ประกอบด้วย

1. ต้นทุนประสิทธิผลของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาตามกำหนด เท่ากับ ต้นทุนรวม หารด้วย จำนวน บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา
2. ต้นทุนประสิทธิผลของบัณฑิตจำนวนนิสิตที่มีงานทำ เท่ากับ ต้นทุนรวม หารด้วย จำนวนบัณฑิตที่มี งานทำในปีการศึกษานั้น ๆ โดยค่าที่คำนวณมาจะต้องน้อยกว่าคู่เทียบ

**โอกาสในการแข่งขัน** หมายถึง

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นในปีการศึกษาเมื่อเทียบกับปีการศึกษาก่อนหน้า 1 ปี
2. ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีกว่าคู่เทียบ

## อภิธานศัพท์<sup>4</sup> : สำหรับ Q2

คำศัพท์ด้านล่างนี้เป็นอักษรตัวหนาที่อยู่ในเกณฑ์และในแนวทางการให้คะแนน คำนิยามแต่ละคำจะมีคำอธิบายเป็นตัวหนังสือเข้ม ซึ่งตามด้วยประโยคขยายความและวิเคราะห์ คำศัพท์นั้น ย่อหน้าถัด ๆ มาเป็นตัวอย่าง การอธิบายหรือความเชื่อมโยงที่สำคัญต่อเกณฑ์ ในหมวดอื่นคำศัพท์ที่มี

### Action Plans: แผนปฏิบัติการ

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนจำเพาะที่สถาบันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ และกำหนดเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการวางแผน หลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้คนทั่วทั้งสถาบันมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้ การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้น อาจต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะทางแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูงอาจหมายถึง การตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติหรือกลุ่มวิชาชีพอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ ถึงทักษะที่ยังไม่เพียงพอของผู้เรียนในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมิน การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบัน ความสำเร็จที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณและความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: Strategic Objectives” ในหน้า 107

### Alignment: การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

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

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การบูรณาการ: Integration” ในหน้า 98

### Analysis: การวิเคราะห์

คำว่า “การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ที่มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ ระหว่างเหตุและผลการวิเคราะห์ภาพรวมในระดับสถาบัน จะช่วยชี้้นำการบริหารระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

<sup>4</sup> เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับที่ 2558-2561 (EdPEX : Education Criteria for Performance Excellence)

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริง และข้อมูล

#### **Anecdotal: ข้อมูลปลุกย่อย**

คำว่า “ข้อมูลปลุกย่อย” หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEx แต่ละหัวข้อ ซึ่งขาดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง ไม่มีตัววัด ไม่มีระบบกลไกในการนำไปปฏิบัติ และไม่มีปัจจัยด้านการประเมิน/การปรับปรุง/การเรียนรู้ สารสนเทศในลักษณะของข้อมูลปลุกย่อย มักอาศัยตัวอย่าง และอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่าง เรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของบุคลากร การตอบแบบข้อมูลปลุกย่อยคือ อธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ของสถาบันซึ่งเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่การตอบในเชิงระบบ จะอธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันใช้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานในทุกแห่งและบุคลากรทุกคน ถึงความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน รวมถึงตัววัดซึ่งใช้ประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคซึ่งใช้ประเมินและปรับปรุงวิธีการ สื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**มีความเป็นระบบ: Systematic**” ในหน้า 108

#### **Approach: แนวทาง หรือ วิธีการ**

คำว่า “แนวทาง” หรือ “วิธีการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ดำเนินการใน กระบวนการต่างๆ นอกเหนือจากวิธีการแล้ว แนวทางหมายถึง ความเหมาะสมของวิธีการนั้นกับข้อกำหนดในหัวข้อนั้น และกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมถึงประสิทธิผลของการใช้

“แนวทาง” A (Approach) เป็นมิติหนึ่งที่ใช้ในการประเมินหัวข้อกระบวนการ หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

#### **Basic Requirements: ข้อกำหนดพื้นฐาน**

คำว่า “ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามต่อท้ายหัวข้อ

ข้อกำหนดพื้นฐาน เป็นหัวเรื่องที่เขียนในลักษณะคำถาม (เช่น “สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น”)

#### **Benchmark: ค่าเทียบเคียง**

คำว่า “ค่าเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา สถาบันทั้งหลายที่ทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลก จากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ค่าเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากบุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่ง การเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกันหรือในภูมิภาคอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูล แหล่งข้อมูลสาธารณะ เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ

**Capability, Workforce: ชีตความสามารถ, บุคลากร**

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ชีตความสามารถของบุคลากร: Workforce Capability”

**Capacity, Workforce: อัตรากำลัง, บุคลากร**

ดูคำจำกัดความของคำว่า “อัตรากำลัง: Workforce Capacity”

**Collaborator: คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ**

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกันกับสถาบัน การร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ: Partners” ในหน้า 102

**Core Competencies: สมรรถนะหลัก**

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นชีตความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ สมรรถนะหลัก มักจะเป็นชีตความสามารถที่คู่แข่งหรือคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ยากที่จะลอกเลียนแบบ และเป็นสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างต่อเนื่อง หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หรือความเสียเปรียบของสถาบันในตลาด

สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด

**Customer: ลูกค้ำ**

ลูกค้ำ รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตร และบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจารย์ผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้ หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

เกณฑ์ EdPEX กล่าวถึง ลูกค้ำในความหมายอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายถึง ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง และลูกค้ำกลุ่มอื่นที่มาใช้บริการ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน ซึ่งเป็นค่านิยมของเกณฑ์ EdPEX ต้องถูกฝังลึกอยู่ในความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนจึงมีผลกระทบและควรบูรณาการเข้ากับทิศทางการยุทธศาสตร์ระบบงาน กระบวนการ ทำงานและผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ให้ดูนิยามของคำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Stakeholders” ในหน้า 106 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ำและบุคคลอื่น ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตร และบริการของสถาบัน

**Customer Engagement: ความผูกพันของลูกค้ำ**

คำว่า “ความผูกพันของลูกค้ำ” หมายถึง การลงทุนหรือการตัดสินใจเข้าเรียนของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นในหลักสูตร และบริการ ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถของสถาบันในการสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้พวกเขายังคงมาใช้หลักสูตรและ บริการของสถาบัน คุณลักษณะของความ

ผูกพันนี้ รวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้ำที่จงใจเลือกและสนับสนุนหลักสูตรและบริการของสถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบันหลักสูตรและบริการอื่น ๆ อย่างแข็งขัน

### Cycle Time: รอบเวลา

คำว่า “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผลการทำงานที่วัดด้วยเวลาและความรวดเร็ว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงศักยภาพในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น การปรับปรุงรอบเวลา อาจารย์รวมถึงเวลาที่ใช้ในการตอบสนองต่อผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่นเมื่อความต้องการเปลี่ยนไป เวลาที่ใช้ในการสร้างหลักสูตร ออกแบบกระบวนการ และการปรับปรุงตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ การปรับปรุงรอบเวลาให้ดีขึ้นอาจรวมเรื่องใดเรื่อง หนึ่งหรือทุกเรื่องดังกล่าวข้างต้น

### Deployment: การนำแนวทางไปปฏิบัติ

คำว่า “การนำแนวทางไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ของสถาบัน การประเมินเรื่องการนำแนวทางไปปฏิบัติ ควรพิจารณาทั้งจากความครอบคลุมและความลึกของการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน การนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินกระบวนการ

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” D (Deployment) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### Diversity: ความหลากหลาย

คำว่า “ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนในสถาบันที่เสริมคุณค่าให้กับสภาพแวดล้อมการทำงานและเป็นตัวแทนของชุมชนที่สถาบันว่าจ้าง และชุมชนของผู้เรียน โดยพิจารณาจากตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ อัตลักษณ์ ทางเพศ (sexual orientation) สัญชาติ ความพิการ อายุ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด ความถนัดเฉพาะตัว ความคิด และแนวคิดสาขาวิชาชีพต่าง ๆ และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้หมายถึง การเห็นคุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของกลุ่มชุมชน ที่สถาบันว่าจ้าง และกลุ่มชุมชนของผู้เรียน การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลายในการเสริมสร้างบุคลากร จะเพิ่มโอกาสในการทำให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น บุคลากรและชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและบุคลากร

### Educational Programs and Services: หลักสูตร และบริการ

คำว่า “หลักสูตร” หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนทุ่มเทในการเรียนรู้ หรือที่ส่งเสริมให้เกิดการสืบค้นทางวิทยาศาสตร์หรือทางวิชาการ ซึ่งรวมถึงรายวิชาทั้งที่มีหน่วยกิตและไม่มีหน่วยกิต หลักสูตรระดับปริญญา การวิจัย กิจกรรมสู่ภายนอก ออกค่าย การบริการชุมชน โครงการความร่วมมือ และการศึกษาต่างประเทศ การออกแบบหลักสูตรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในการสอนและกระบวนการเรียนรู้ (ควรเริ่มเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ) เพื่อการวัดผล การสังเกตและการดำเนินการ



คำว่า “**บริการทางการศึกษา (Educational services)**” หมายถึง บริการที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัครเข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึง การให้คำปรึกษา การแนะนำ และการสอนเสริมให้ผู้เรียนห้องสมุด และเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน ทุนการศึกษา และที่อยู่อาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ อาจรวมถึงการบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และร้านหนังสือ เป็นต้น

คำว่า “**บริการ (services)**” หมายถึง บริการการอื่น ๆ ที่สถาบันให้กับลูกค้ากลุ่มอื่นที่ไม่ใช่ผู้เรียนตามพันธกิจของสถาบัน เช่น การบริการวิชาการ วิจัย บริการสุขภาพ การเป็นที่ปรึกษา และผลิตภัณฑ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือสมรรถนะหลักของสถาบัน เป็นต้น

#### **Effective: ประสิทธิภาพ**

คำว่า “**ประสิทธิผล**” หมายถึง การพิจารณาว่า กระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้องประเมิน (1) ว่าแนวทางนั้น มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด (2) การประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้เพื่อบ่งชี้ระดับการดำเนินงานของกระบวนการต่าง ๆ หลักสูตรหรือบริการ

#### **Empowerment: การให้อำนาจในการตัดสินใจ**

คำว่า “**การให้อำนาจในการตัดสินใจ**” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อได้รับอำนาจบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่หน้างาน) จะสามารถตัดสินใจเองได้ เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุด

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน สร้างความพึงพอใจตั้งแต่เริ่มแรกแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลผลิต ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นสถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศในรูปแบบที่ทันการและใช้ประโยชน์ได้

#### **Engagement, Customer: ความผูกพันของลูกค้า**

คู่มือจำกัดความของคำว่า “**ความผูกพันของลูกค้า**”: Customer Engagement.”

#### **Engagement, Workforce: ความผูกพันของบุคลากร**

คู่มือจำกัดความของคำว่า “**ความผูกพันของบุคลากร**: Workforce Engagement”

#### **Ethical Behavior: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม**

คำว่า “**การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม**” หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพ และจรรยาบรรณของสถาบัน หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุน กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรม สถาบัน ซึ่งแยกแยะ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูง ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหลักปฏิบัติ หลักการนี้ใช้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการบริหาร หลักปฏิบัตินี้จะได้ประโยชน์จากการสื่อสารและตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ เกณฑ์ EdPEX ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เจาะจง จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของสถาบัน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมครอบคลุม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากรผู้เรียนผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจ ในบางสถาบันหลักการด้านจริยธรรมเป็นกรอบที่จะกำกับพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งอาจส่งผลเสียแก่สถาบันและชุมชน

*Excellence* *ดูคำจำกัดความของคำว่า “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หน้า 103*

### Goals: เป้าประสงค์

คำว่า “**เป้าประสงค์**” หมายถึง **สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันตั้งใจหรือปรารถนาที่จะบรรลุเป้าประสงค์** ซึ่งเป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวและเป็นจุดหมาย ปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “**เป้าหมาย**” เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่มุ่งมาดไว้บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน “**เป้าประสงค์ที่ท้าทาย**” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมงานด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทาย
- เป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

*ดูคำจำกัดความของคำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ: Performance Projections” หน้า 103*

### Governance: การกำกับดูแล

คำว่า “**การกำกับดูแล**” หมายถึง **ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในสถาบันการศึกษา** รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการประจำสถาบัน เช่น คณะกรรมการการศึกษา คณะกรรมการบริหารของคณะ สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน ในสถาบันการศึกษาเอกชน อาจรวมถึงเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วย ประมวลกฎหมายต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น กฎกระทรวง นโยบาย รวมถึง พ.ร.บ. ของสถาบันเป็นตัวกำหนดสิทธิและความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ (3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแล อาจรวมถึงการให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของคณะผู้บริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การดูแลให้ระบบการกำกับดูแลเกิดประสิทธิผล มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิผลของสถาบัน

### High-Performance: ผลการดำเนินการที่โดดเด่น

คำว่า “**ผลการดำเนินการที่โดดเด่น**” หมายถึง **ผลการดำเนินการของสถาบันและแต่ละบุคคลมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ โดยรวมถึงคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา** ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงการบริการ และคุณค่าสำหรับผู้เรียน ลูกคากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

แนวทางที่นำไปสู่การดำเนินการที่โดดเด่น มีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่โดดเด่น ทั้งมาจากและส่งเสริมให้เกิดความผูกพันของบุคลากร เกิดจาก

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึง ตัวแทนบุคลากร และสภาคณาจารย์

- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ
- การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- การนำข้อมูลจากคณาจารย์และบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความยืดหยุ่น
- การคงโครงสร้างองค์กรแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยัง ผู้ที่ปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่สุด

- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ

สถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมผลการดำเนินการที่โดดเด่น โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคลและทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น ต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบันสมรรถนะหลัก งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

#### How: อย่างไร

คำว่า “อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุข้อกำหนดต่าง ๆ ของพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 สถาบันควรรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

#### Indicators: ตัวบ่งชี้

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้: Measures and Indicators” หน้า 100

#### Innovation: นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อการปรับปรุงหลักสูตร และบริการทางการศึกษา กระบวนการ หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตร การบริการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมคือ การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร บริการ และกระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการ ที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะลงทุนในความเสี่ยงที่นำลงทุน

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิตนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยงที่นำลงทุน: intelligent risks” และ “โอกาส เชิงกลยุทธ์: strategic opportunities”

#### Integration: การบูรณาการ

คำว่า “การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน (organization-wide goals) การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการ มีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นปัจจัยหนึ่งของการประเมินทั้งในส่วนกระบวนการและผลลัพธ์

“การบูรณาการ” I (Integration) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6

- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่าง กระบวนการ และหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน

- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน: alignment” หน้า 92

#### Intelligent Risks: ความเสี่ยงที่น่าลงทุน

คำว่า “ความเสี่ยงที่น่าลงทุน” หมายถึง โอกาสของประโยชน์ที่อาจจะได้มีมากกว่า ความเสียหายหรือสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน หากไม่พินิจ พิเคราะห์ให้ถี่ถ้วน การตัดสินใจเสี่ยงนี้ ต้องยอมรับความล้มเหลวได้ในระดับหนึ่ง และต้องยอมรับว่านวัตกรรมอาจไม่ได้เกิดจากความมานะบากบั่นเพียงอย่างเดียว ในระยะเริ่มแรกสถาบันต้องลงทุนลงแรงในเรื่องที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกัน ต้องยอมรับความจริงว่า การลงทุนลงแรงนั้นอาจประสบความล้มเหลวได้

ระดับของความเสี่ยงที่น่าลงทุนนั้น ขึ้นกับอัตราเร่งและระดับของภาวะคุกคามและโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านหลักสูตร บริการ กระบวนการหรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ชัดเจนว่าสถาบันจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรเพิ่มขึ้นกับความเสี่ยงที่น่าลงทุนมากกว่ายามที่สภาพแวดล้อมคงเดิม ซึ่งในกรณีหลังนี้ สถาบันเพียงติดตามและค้นหาความเป็นไปได้ในการเติบโตและเปลี่ยนแปลง แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรมากเท่า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “โอกาสเชิงกลยุทธ์: strategic opportunities” หน้า 107

#### Key: ที่สำคัญ/หลัก

คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยหลักต่าง ๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่สถาบันตั้งเป้าไว้ บางตัวอย่างที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ EdPEX เช่น ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการหลัก และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการบรรลุหรือติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ คำว่า “ที่สำคัญ/หลัก” มัก หมายถึง ความสำคัญประมาณ 5 ลำดับต้น (เช่น ความท้าทาย 5 ลำดับแรก)

#### Knowledge Assets: สินทรัพย์ทางความรู้

คำว่า “สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในสถาบัน โดยเป็นความรู้ที่ทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิด ผลการเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความตระหนัก องค์ความรู้และทักษะ รวมทั้ง ชีตความสามารถต่าง ๆ แหล่งที่สั่งสมสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ

นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สันทัดทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในสถาบันเท่านั้น แต่ยังมีอยู่กับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการด้วย

สันทัดทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know-how) ที่สถาบันมีอยู่และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาสถาบันให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสันทัดทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับสถาบันในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังช่วยธำรงความสำเร็จของสถาบันให้ยั่งยืน

### Leadership System: ระบบการนำองค์กร

คำว่า “ระบบการนำองค์กร” หมายถึง รูปแบบในการนำที่ใช้ทั่วทั้งสถาบัน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นพื้นฐานและที่มาในการตัดสินใจสื่อสาร และนำเรื่องสำคัญไปดำเนินการ ระบบการนำองค์กรหมายรวมถึง โครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่า เกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทางองค์กร และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุง ผลการดำเนินการระบบนี้สร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุนความคิด ริเริ่ม นวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ และหน้าทีงาน ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงตนเอง

### Learning: การเรียนรู้

คำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEx นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกันคือ การเรียนรู้ระดับองค์กร และระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิด และข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษาการฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ควรเป็นส่วนที่ฝังลึกอยู่ในวิถีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขัน และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการ

“การเรียนรู้” L (Learning) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงจรของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ

ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

### Levels: ระดับ

คำว่า “ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่า ผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่สื่อความหมายอย่างมีนัยสำคัญ ระดับของผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

### Measures and Indicators: ตัววัดและตัวบ่งชี้

คำว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกปริมาณปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ หลักสูตร โครงการ บริการ และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (ผลลัพธ์) ตัววัดและตัวบ่งชี้อาจเป็นแบบง่าย ๆ (ได้จากตัววัดเดียว) หรือเป็นการใช้ตัววัดหลายตัวมาประกอบกัน

เกณฑ์ EdPEX นี้ ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวบ่งชี้ อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้ คำว่า “ตัวบ่งชี้” ในกรณี ดังนี้ (1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้นโดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวบ่งชี้ความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจโดยตรง) และ (2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย “ตัวบ่งชี้หน้า” (leading indicator) ผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญมากกว่า (เช่น ความสามารถหรือความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวบ่งชี้หน้าถึงการคงอยู่ของผู้เรียน)

### Mission: พันธกิจ

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

### Multiple Requirements: ข้อกำหนดต่าง ๆ

คำว่า “ข้อกำหนดต่าง ๆ” หมายถึง รายละเอียดของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งอยู่ในลักษณะคำถามย่อย ๆ ที่สถาบันต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ

หัวข้อ คือ องค์ประกอบหลักทั้งหมดของเกณฑ์นี้ ซึ่งแสดงระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีทั้งหมด 17 หัวข้อ (รวมอีก 2 หัวข้อในโครงร่างองค์กร) ซึ่งแต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามประเภทของข้อมูลที่องค์กรต้องอธิบาย

- บทนำ (โครงร่างองค์กร) กำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
- หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1 – 6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการขององค์กร
- หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์กร ดูชื่อ หัวข้อ

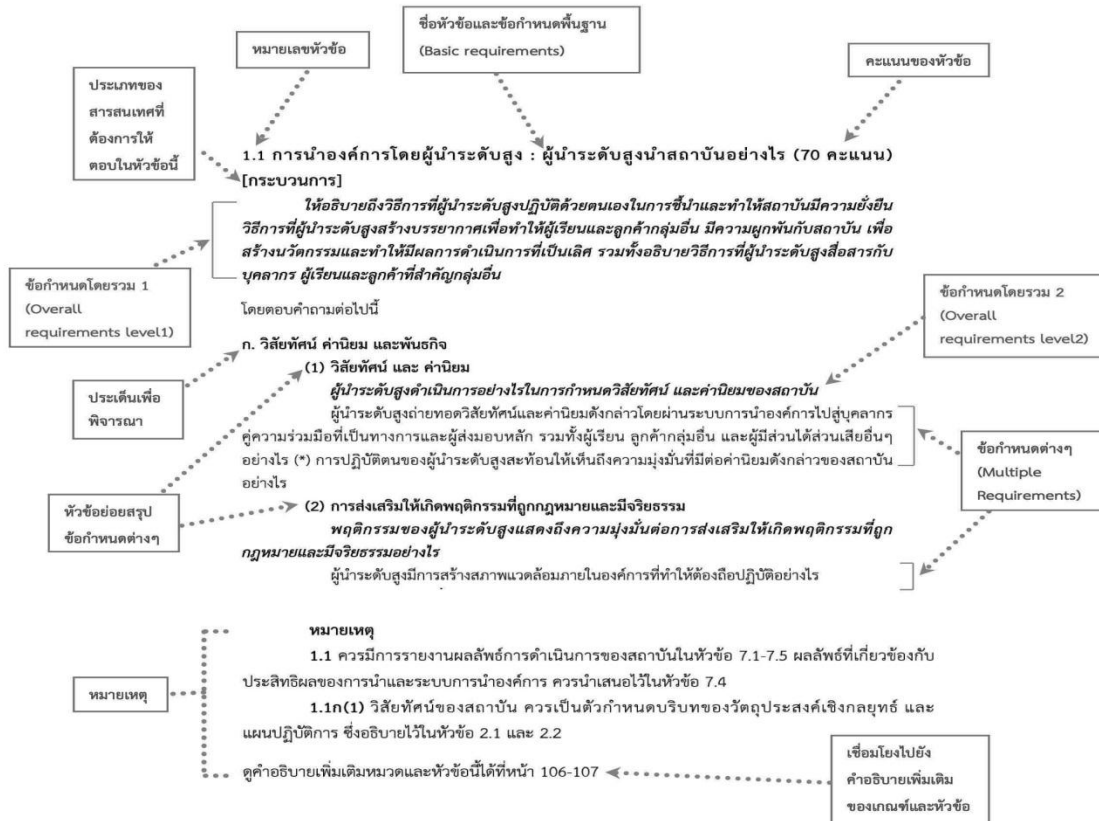
และคะแนน

แม้แต่สถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX ก็ไม่จำเป็นว่า แต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ได้สำเร็จเท่าเทียมกัน

### Overall Requirements: ข้อกำหนดโดยรวม

คำว่า “ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEX ซึ่งอธิบายในย่อหน้าที่อยู่ใต้หัวข้อ และคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถาม รูปภาพประกอบได้ในรูปแบบของเกณฑ์ EdPEX

## รูปแบบของเกณฑ์ EdPEx



### Partners: คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

คำว่า “คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือการจัดหลักสูตร หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง

คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการมักมีกำหนดช่วงเวลาของความร่วมมือและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ของคู่ความร่วมมือ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ: Collaborators” ในหน้า 94

### Performance: ผลการดำเนินการ

คำว่า “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของกระบวนการ หลักสูตร ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตรฐาน ผลลัพธ์ในอดีต เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์อื่น ๆ ขององค์กร ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งในรูปของการเงิน และรูปแบบอื่น ๆ

เกณฑ์ EdPEx นี้ กล่าวถึง ผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านหลักสูตรการศึกษา และบริการ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (3) ด้านการปฏิบัติการและ (4) ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการ**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ของหลักสูตรและบริการ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรและวิธีการสอน การวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และการได้งานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคุณลักษณะของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และผลการสำรวจผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่น

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ**” คือ ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร และผลการดำเนินการของทั้งองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวบ่งชี้ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับองค์กร ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

คำว่า “**ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด**” คือ ผลการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดด้านการควบคุมต้นทุน รายได้และตำแหน่งในตลาด รวมถึงการใช้งบประมาณ การเติบโตของสินทรัพย์และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและด้านการสอน ต่องบประมาณ ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เงินทุนสำรอง และกองทุนเงินรางวัล และเงินสมทบประจำปี การผันทรัพยากรมาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคม รวมทั้งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

#### Performance Excellence: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำว่า “**ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ**” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาแบบบูรณาการ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน

- (1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียนตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบันและ
- (3) การเรียนรู้ของสถาบันและของแต่ละผู้คนในองค์กร

เกณฑ์ EdPEX นี้ใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมินผล เพื่อให้สถาบันทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง สำหรับเป็นแนวทางในการวางแผนที่มุ่งสู่การมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นและความเป็นเลิศ

#### Performance Projections: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

คำว่า “**การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**” หมายถึง การประมาณผลการดำเนินการของสถาบันในอนาคต การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการพัฒนาการที่ดีขึ้นและสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบันและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การกำหนดและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์



การคาดการณ์ผลการดำเนินการระบุถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังในอนาคต โดยที่เป้าประสงค์ระบุถึงผลการดำเนินการที่ต้องการในอนาคต การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญ และเรื่องที่สถาบันจำเป็นต้องปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าว การคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**เป้าประสงค์: Goals**”

### **Persistence: การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง**

คำว่า “**การคงอยู่อย่างต่อเนื่อง**” หมายถึง การลงทะเบียนเรียนอย่างต่อเนื่องของผู้เรียน (จากเทอมต่อเทอม ภาคต่อภาค ชั้นปีต่อชั้นปี และจากรายวิชาต่อรายวิชา) เพื่อให้สำเร็จการศึกษา หรือบรรลุวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

### **Process: กระบวนการ**

คำว่า “**กระบวนการ**” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรหรือบริการสำหรับลูกค้า (ผู้ใช้) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้น จึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางกรณีกระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจง ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

การดำเนินการด้านบริการ โดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น หลักสูตรและบริการ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจน ว่าต้องทำอะไร บางกรณีอาจรวมลำดับขั้นตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ จะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจ และทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า กระบวนการ อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่อาจรวมถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องที่ต้องใช้ประสบการณ์และทักษะ เช่น จังหวะเวลา วิธีการต่าง ๆ ที่เลือกใช้ได้ (options to include) การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเข้าใจดังกล่าว

กระบวนการ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ แนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ระบบการให้คะแนน: Scoring System**”

### **Productivity: ผลิตภาพ**

คำว่า “**ผลิตภาพ**” หมายถึง ตัววัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ถึงแม้คำว่า “ผลิตภาพ” นี้ มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึง การใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกัน ทำให้สามารถประเมินได้ว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) มีประโยชน์หรือไม่

## PROJECTIONS, PERFORMANCE

ดูคำจำกัดความของคำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ: Performance Projections”

### Purpose: จุดประสงค์

คำว่า “จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลหลักที่ทำให้สถาบันดำรงอยู่ บทบาทสำคัญของจุดประสงค์คือ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจของสถาบัน และชี้้นำการกำหนดค่านิยมของสถาบัน โดยปกติจุดประสงค์มักจะกว้าง และใช้ได้นาน สถาบันที่ให้บริการทางการศึกษาที่ต่างกัน อาจจะมีจุดประสงค์ที่คล้ายกันได้ ในขณะที่เดียวกัน สถาบันที่ให้บริการที่คล้ายกัน อาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันได้เช่นกัน

### Results: ผลลัพธ์

คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลที่เกิดจากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์ เล่มนี้ ในการประเมินผลลัพธ์ จะพิจารณาผลการดำเนินการปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และ ความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์ กับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEx ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐานของ 4 ปัจจัย คือ ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ บูรณาการและบูรณาการ

“ระดับ” L (Level) หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ (meaningful measurement scales)

“แนวโน้ม” T (Trends) หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)

- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

“การเปรียบเทียบ” C (Comparisons) หมายถึง

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน

- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์กรชั้นนำ

“การบูรณาการ” I (Integration) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า หลักสูตรและบริการ ผลิตภัณฑ์อื่น ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)

- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้

- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับสถาบัน

### Segment: ส่วน/กลุ่ม

คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร หรือบริการ หรือบุคลากร โดยปกติ “ส่วน/กลุ่ม” จะต้องมีลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบันเกิดประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถาบันว่าจะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตร บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน/กลุ่ม” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด และบุคลากร และรวมถึงการจัดหลักสูตร บริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังเฉพาะของแต่ละกลุ่มได้ ตัวอย่างเช่น

แบ่งส่วนตลาด อาจแบ่งตาม

หลักสูตรหรือช่องทางให้บริการ (เช่น ห้องเรียนหรือเว็บไซต์)

ผู้เรียน เช่น แบ่งตามความสนใจทางด้านวิชาชีพ สไตล์การเรียนรู้ที่อยู่อาศัย (เช่น หอพัก หรือไปกลับ การเคลื่อนย้ายของผู้เรียน (student mobility) หรือความต้องการพิเศษ

ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ

การจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ ตำแหน่งงาน

### Senior Leaders: ผู้นำระดับสูง

คำว่า “ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบหลักในการจัดการองค์กรโดยรวม ในหลายสถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุดและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้นำสูงสุด และอาจหมายรวมถึง คณะผู้บริหารคณบดีและหัวหน้าภาควิชา

### Stakeholders: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้ำ ผู้ปกครอง/ สมาคมผู้ปกครอง บุคลากร คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่าง ๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ลูกค้ำ: Customer” หน้า 94

### Strategic Advantages: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร และบริการ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก (1) สมรรถนะหลักที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง ก็สามารถเสริมสร้าง ความแข็งแกร่งของความสามารถเฉพาะของสถาบันได้ โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถ ที่เสริมกันที่มาจากองค์กรอื่นๆ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

### Strategic Challenges: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

คำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความกดดันต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่า สถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขัน ในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจาก

แรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้าน อื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของสถาบัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**” และ “**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันกำหนดเพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว

#### **Strategic Objectives: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**

คำว่า “**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**” หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนของสถาบัน หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ ตลาด หลักสูตรและบริการ หรือเทคโนโลยี ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ ก็คือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “**แผนปฏิบัติการ**” ในหน้า 92 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของแต่ละหัวข้อ

#### **Strategic Opportunities: โอกาสเชิงกลยุทธ์**

คำว่า “**โอกาสเชิงกลยุทธ์**” หมายถึง ช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดม ความคิด ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์ อย่างฉีกแนวไปจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ ที่ใช้ในการจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป

บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรี โดยปราศจากการขัง จะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงินและอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกที่จะเสี่ยงด้วยปัญญา (ความกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา)

ดูคำจำกัดความของคำว่า “**Intelligent Risks: ความเสี่ยงที่น่าลงทุน**”

#### **Sustainability (Short- and long-term success) ความสำเร็จในระยะสั้นและ ระยะยาว**

คำว่า “**ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว**” หมายถึง ความสามารถโดยรวมของสถาบันที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านการศึกษาในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้สถาบันสามารถเตรียมตัวให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร การดำเนินการและตลาดในอนาคต สถาบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งที่เป็นปัจจัยเฉพาะของสถาบันและของภาคส่วนการศึกษา

ประเด็นที่ควรพิจารณาอาจครอบคลุมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ทรัพยากรที่มีเทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ความยั่งยืน อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความชอบของผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ งบประมาณ และการเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบ นอกจากนี้ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว ยังรวมถึงการเตรียมพร้อมวันต่อวัน ต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดหรือเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงสั้น ๆ

ในเกณฑ์ EdPEx นี้ ผลกระทบของหลักสูตร บริการ และปฏิบัติการ ของสถาบันที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้เกิดสถานะที่ดีของระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมนี้ เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบ ต่อสังคมของสถาบัน การที่สถาบันจะพิจารณาเรื่องดังกล่าวหรือไม่และอย่างไร อาจจะมีผลต่อความสำเร็จใน ระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน

### Systematic: มีความเป็นระบบ

คำว่า “มีความเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดง การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการ ประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในการใช้คำนี้ ให้ดูคำว่า “แนวทางการให้คะแนน: Process Scoring Guidelines” สำหรับหมวด 1- 6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	A : ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D : ไม่มีการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละ ส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10%,15%, 20% หรือ 25%	A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น ในเกือบทุกส่วน หรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการ ปรับปรุงแบบพื้่นๆ I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30%, 35%, 40%หรือ 45%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วย งานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญ I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
50%,55%, 60% หรือ 65%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน

คะแนน	คำอธิบาย
	<p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและเริ่ม มีการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ</p> <p>I: แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนา อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และการ เรียนรู้ระดับองค์กร</p> <p>I : แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์</p> <p>D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มี จุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน</p> <p>L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร ในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนา และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน</p> <p>I : แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบัน และอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ</p>

#### แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5%	<p>Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่องบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p>

คะแนน	คำอธิบาย
	<p>C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: แสดงถึงแนวโน้มที่ชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับเทียบเคียง</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ</p>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>
90%, 95% หรือ 100%	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>

#### Trends: แนวโน้ม

คำว่า “แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตรา การเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการ ในแต่ละช่วงเวลา แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลา

โดยทั่วไปการแสดงผลงานได้จะต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ไม่รวม ค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ทางสถิติอาจจำเป็นต้องแสดงจำนวนข้อมูลมากกว่านี้เพื่อยืนยันแนวโน้ม ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงผลงานขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่นำเสนอ หากรอบเวลาสั้นต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานาน จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ EdPEX นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และของบุคลากร ผลดำเนินการด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลผลิตของกระบวนการจัดการหลักสูตรและการให้บริการ

#### Value: คุณค่า

คำว่า “คุณค่า” หมายถึง การยอมรับในคุณค่าของหลักสูตร บริการ กระบวนการ ลินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ ที่มี สถาบันมักจะพิจารณาคุณค่า เพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าของทั้งหลักสูตรและบริการโดยรวม ในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น สถาบันต้องเข้าใจว่า อะไรคือ คุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ในการนี้จำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น บุคลากร และชุมชน

#### Values: ค่านิยม

คำว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงความมีคุณธรรม และความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือความคาดหมายของผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความมานะบากบั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกเมื่อเชื่อวัน

#### Vision: วิสัยทัศน์

คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สถานะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

#### Voice of the Customer: เสียงของลูกค้า

คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความประสงค์ (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดการณ์ไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นในการสานสัมพันธ์ และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

#### Work Processes: กระบวนการทำงาน

คำว่า “กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการการออกแบบและการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการบริการ การสนับสนุนผู้เรียน



กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน “กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน

กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะสัมพันธ์กับ 1) สมรรถนะหลักของสถาบัน 2) ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการ ในลักษณะเดียวกัน และ 3) ปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงได้พิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตของสถาบัน กระบวนการทำงานหลักของสถาบันควรจะต้องดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบัน

#### Work Systems: ระบบงาน

คำว่า “ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล ระบบงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการที่สำคัญ ผู้รับจ้าง คู่ความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นในการผลิตและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ รวมทั้งการดำเนินกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากร ภายนอกที่จำเป็นเพื่อพัฒนาและผลิตหลักสูตรและบริการ ส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และประสบความสำเร็จในตลาด

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้าง หรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

#### Workforce: บุคลากร

คำว่า “บุคลากร” หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรง ในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกลโดยใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) คณาจารย์และพนักงานที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร (\*) บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ

#### Workforce Capability: ชีตความสามารถของบุคลากร

คำว่า “ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

ชีตความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาหลักสูตร บริการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### Workforce Capacity: อัตรากำลังของบุคลากร

คำว่า “อัตรากำลังของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตรและบริการให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลา หรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

## Workforce Engagement: ความผูกพันของบุคลากร

คำว่า “ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน องค์กรที่บุคลากรมีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และความสำเร็จของสถาบัน

โดยทั่วไปบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับสถาบัน เมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมาย และเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ร่วมงานและในที่ทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อสถาบัน จะได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจกัน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี อำนาจในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อผลการทำงานของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันครอบคลุมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมิติชีวิตต่อครอบครัวของบุคลากร

## บทที่ 7

### ข้อมูลประกอบเพื่อเป็นแนวทางในการประเมิน TQA

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ : ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์<sup>1</sup>

#### การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศมีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence)
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

#### การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์ช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. **แนวทาง** หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล
2. **การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร
3. **การเรียนรู้** หมายถึง การประเมินความก้าวหน้า และการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการเสาะหาโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรม
4. **การบูรณาการ** หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กรการทำให้มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง เสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

<sup>1</sup> เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 – 2560

## การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ชี้นำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

- มุมมองภายนอก (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมององค์กรอย่างไร)
- มุมมองภายใน (การปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)
- มุมมองอนาคต (องค์การเรียนรู้และเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์ช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. **ระดับ** หมายถึง ผลการดำเนินการปัจจุบันในมาตรวัดที่เหมาะสม
2. **แนวโน้ม** หมายถึง ทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์
3. **การเปรียบเทียบ** หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และเทียบกับระดับเทียบเคียงหรือผู้นำในธุรกิจ
4. **การบูรณาการ** หมายถึง ขอบข่ายของความสำเร็จของผลลัพธ์ที่องค์กรใช้ติดตามดูแลและการใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กรและการปรับเปลี่ยนแผน

## การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน

การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์ ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน เช่น

- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความจำเป็นของความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร

## การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินองค์กรว่าได้ประสบผลสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนนแสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์เพื่อการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร จะเกิดการประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการเสริมสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่างและสร้างนวัตกรรม

## วิธีการใช้เกณฑ์

ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์เพื่อปรับปรุงองค์กรได้ เกณฑ์จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่า จะเริ่มต้นที่ใด

**ถ้าองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์...** วิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์เพื่อปรับปรุงองค์กร มีดังนี้

**อ่านโครงสร้างองค์กร** และพิจารณาว่าองค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้หรือไม่ การอภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้บริหารระดับสูง อาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร

**ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ** เทียบเคียงองค์กรกับค่านิยมเหล่านี้ มีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรควรปรับปรุง

**ตอบคำถามตามหัวข้อของเกณฑ์** เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร

**อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการตามหัวข้อคำถาม** องค์กรได้พิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่

**ใช้เกณฑ์และเอกสารประกอบเนื้อหาคำอธิบาย** เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เกณฑ์และคำอธิบาย อาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ ๆ

**การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการเพื่อเป็นเลิศ** ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

1) **จัดทำโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์** ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลยให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ หลายองค์กรใช้โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น

2) **ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร** องค์กรอาจค้นพบจุดบอดหรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม

3) **ทบทวนแนวทางการให้คะแนน** แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร

4) **ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง** โดยตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง และศึกษาเพิ่มเติมจากคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินแบบการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้ขาดประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์

5) **ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร** ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง และจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

6) **ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง** จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงสร้างองค์กรและตรวจประเมินตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

7) **รับการตรวจประเมินองค์กรจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน** ซึ่งแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัย

## ภาพรวมและโครงสร้างเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

### มุมมองเชิงระบบ

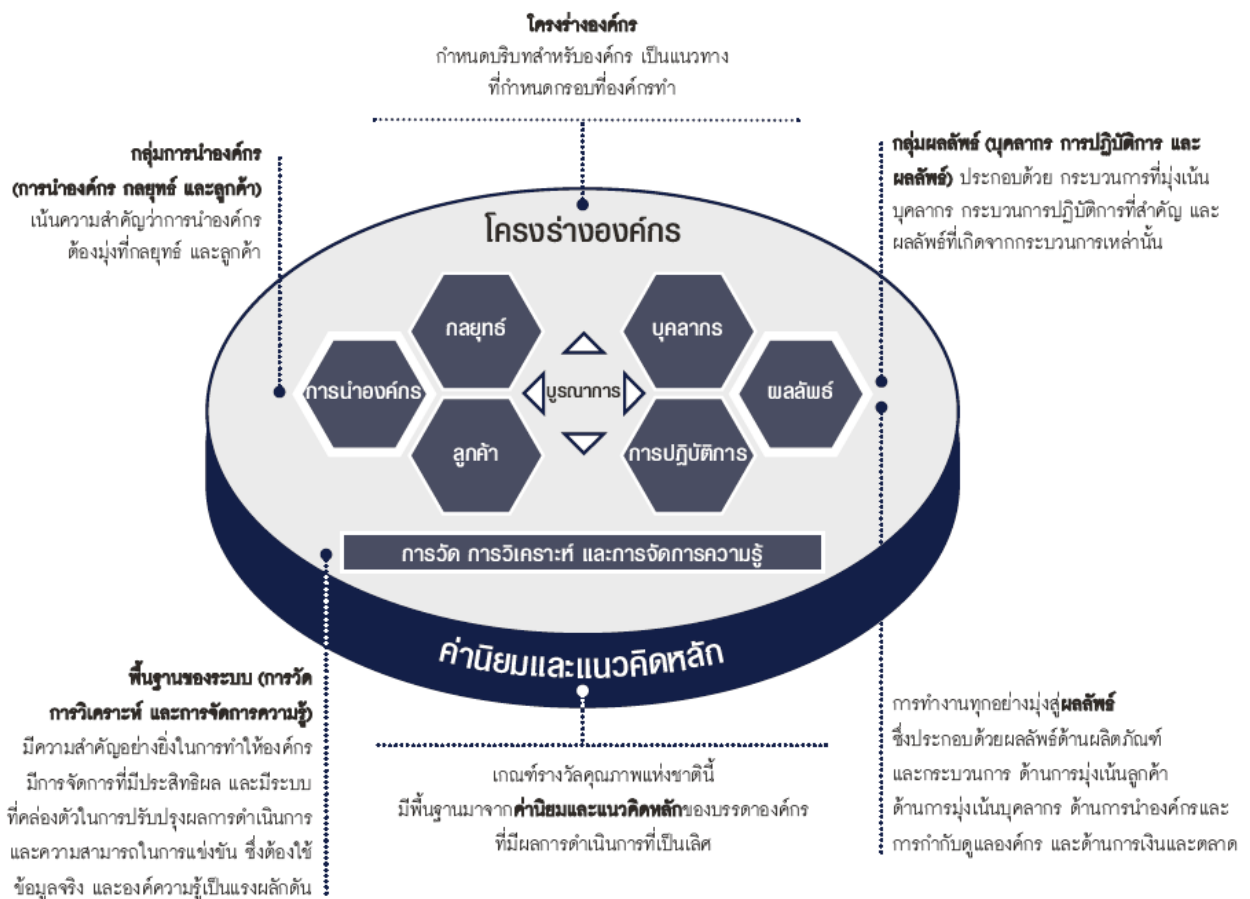
(A Systems Perspective)

ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น ทั้ง 2 หมวดนี้ถูกเน้นให้เห็นเด่นชัดในแผนภาพที่ 4.1 คำว่า “บูรณาการ” ที่กลางภาพแสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6 และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ แสดงความสัมพันธ์แบบ 2 ทิศทาง ระหว่างพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญสภาพแวดล้อมขององค์กร



## โครงสร้างเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Structure)

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อ และประเด็นพิจารณา ดังนี้

### หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ

- โครงสร้างองค์กร ถ้ามุ่งเน้นให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถ้ามุ่งเน้นให้องค์กรระบุกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถ้ามุ่งเน้นให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

### หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อมีเพื่อ

- (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ
- (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อ และ
- (3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ตัวอักษรตัวเอียงเป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

### ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ใช้ตัวอักษร ก., ข. และ ค.)

### ข้อกำหนด

ข้อกำหนดในเกณฑ์ แสดงด้วยคำถามหรือการให้อธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

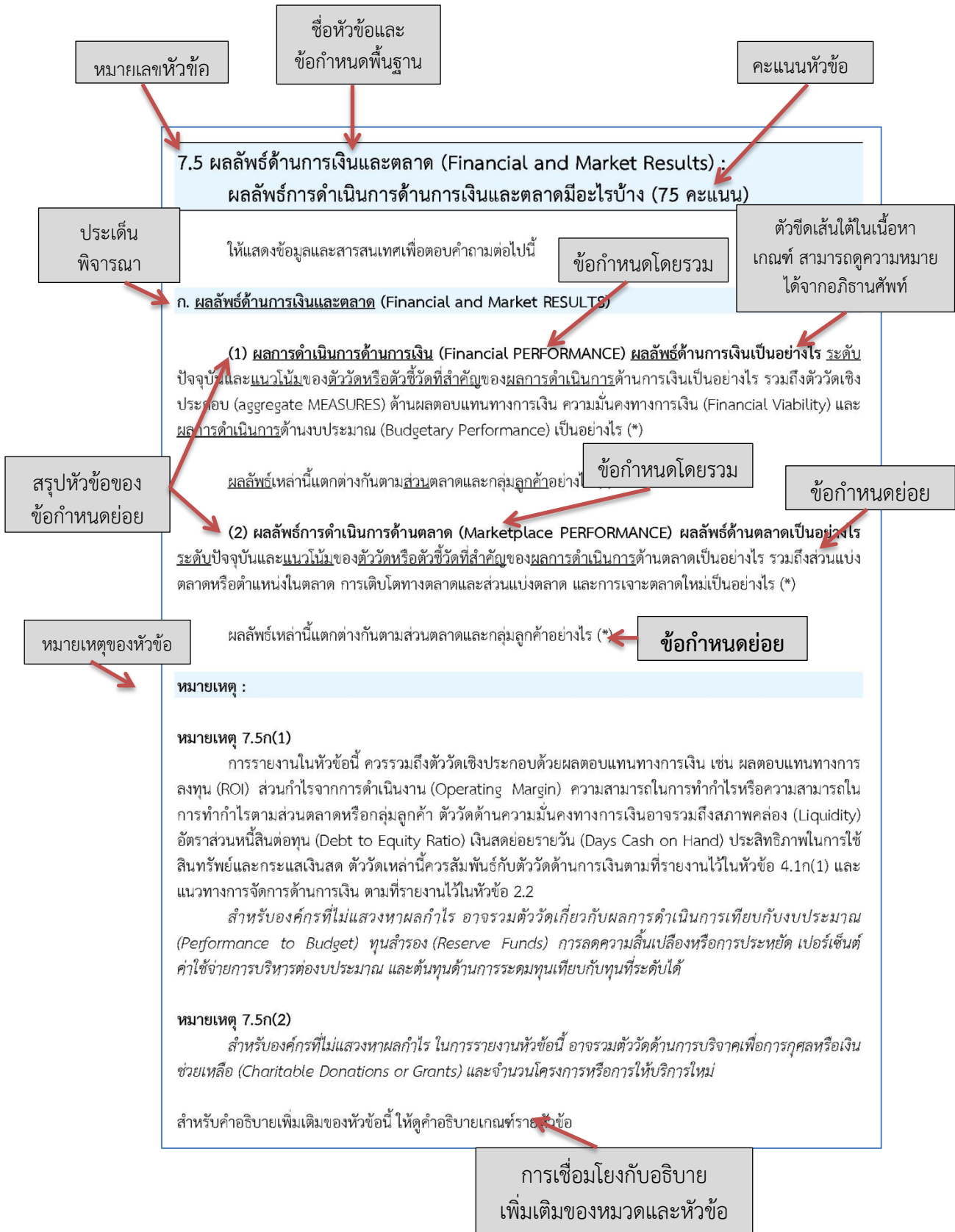
- ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic requirements) คือคำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก
- ข้อกำหนดโดยรวม (Overall requirements) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม คำถามชั้นนำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์
- ข้อกำหนดย่อย (Multiple requirements) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม คำถามแรกแสดงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น

### อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ท้ายเล่ม



## รูปแบบของหัวข้อ





## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

### (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

- มุมมองในเชิงระบบ
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- การเรียนรู้ระดับองค์กร และความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

### มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน

การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ วัตถุประสงค์และการปฏิบัติต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจร และเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในภาพรวมของการบริหารจัดการตามแนวทางของเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่าผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไขและจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน

นอกจากนี้มุมมองเชิงระบบยังหมายถึง การใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน

### การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยม และจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่ามีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้ และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีภาวะความรับผิดชอบ (Account ability) บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรมการปฏิบัติ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องดังต่อไปนี้ การวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ ในเรื่องการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรมค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

### ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้นองค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึง และสนับสนุนลูกค้าเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ ในที่สุดความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจถึงความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ถึงความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการทำตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ขององค์กรและเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการและข้อบกพร่อง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาคุณค่าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้นอาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ ราคา การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้าและการสื่อสารถึงลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้ได้ลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิม และการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี มีระดับการรับรู้ของตราสินค้าที่แข็งแกร่ง การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัว

## การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมายต่อตนเอง ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยมีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและพันธมิตร สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กรเช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น และคนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องอาศัยการออกแบบวิถีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับความต้องการด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- (1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- (2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- (3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร

(4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้า และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

(5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม

(6) การสร้างระบบความรับผิดชอบในการผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร และ

(7) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย

ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสดูจะเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย

ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่องการพัฒนากรอบกับความต้องการและความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กร ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ทั้งกับบุคลากรและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัครเพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น การตอบสนองและการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นความร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษา หรือองค์กรชุมชนต่าง ๆ คนเหล่านี้ทั้งหมดสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

## การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ชีตความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ ๆ เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้งซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม เทคโนโลยีหรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิกฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมด้วยรอบเวลาที่สั้นลง

การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิผล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว

การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- (4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้ง

การสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของคู่แข่งและกระบวนการเทียบเคียง

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

- (1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการบริการลูกค้า
- (2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ
- (3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่
- (4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (5) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- (6) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- (7) การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
- (8) ความคล่องตัวอย่างสูงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงัน

ปัจจัยความสำเร็จสำคัญในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของตลาด

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวสามารถประสบความสำเร็จโดยผ่านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่องค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กร หรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กรอีกด้วย

## การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด

เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการลงทุนในระยะยาวเพื่อความสำเร็จ

ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ

การวางแผนงานขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย

การมุ่งเน้นความสำเร็จครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผลการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านและการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดทั้งการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคม

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing of Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกันแต่เสริมซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในกิจวัตรประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม ทั้งนี้ กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่

นวัตกรรมเกิดจากการสังสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร และนวัตกรรมของคู่แข่ง นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากร ซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์กร

ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และที่สังสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

การวัดผลควรพัฒนามาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลิตผล ผลิตภัณฑ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน

ข้อมูลและสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และสื่อสังคมออนไลน์

ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจึงจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร

องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผล การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่งหรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูลตามตลาด สายผลิตภัณฑ์ และกลุ่มบุคลากร เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น

## ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบจากการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่

ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณชนมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณชน

องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้น เป็นโอกาสในการทำให้การดำเนินการ “เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ”

“การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม” หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำ รวมทั้งการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าวอาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล และบริการอื่นของชุมชน การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล การปรับปรุงวิถีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย

ในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบต่อตัววัดดังกล่าว

## จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว

แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”

## การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจะช่วยให้เรื่องการสร้าง ความรักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ขององค์กรต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging Measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์ การวัดผลการดำเนินการขององค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะและชุมชน



ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม

## ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ

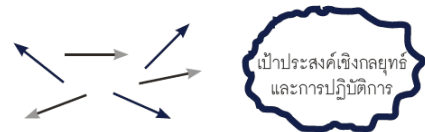
(Steps toward Mature Processes)

ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

### 1. ตั้งรับปัญหา

(Reacting to the Problem) (0-25%)

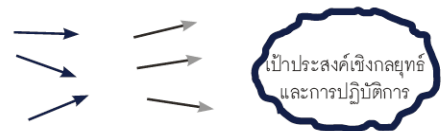
การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี



### 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ

(Early Systematic Approaches) (30-45%)

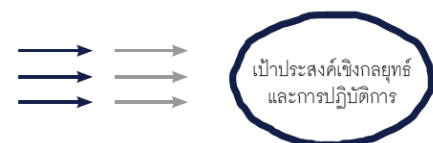
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยมีกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรบ้าง มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ



### 3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

(Aligned Approaches) (50-65%)

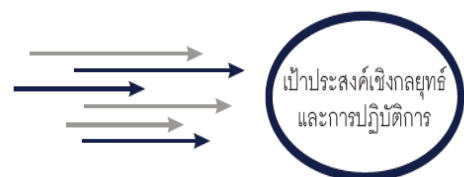
การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร



### 4. แนวทางที่มีการบูรณาการ

(Integrated Approaches) (70-100%)

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ



## “ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน (“Importance” as a Scoring Consideration)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครขอรับรางวัลองค์กรควรระบุเรื่องที่เราเห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและแผนปฏิบัติการ

## วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ (How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทาง ดังต่อไปนี้

### พิจารณาแนวทางการให้คะแนน

พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในการตอบในหัวข้อนั้น

เลือกช่วงคะแนนนี้โดยพิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI) โดยไม่เป็นการแก่นับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย ช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ และมักมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI)

### อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่ขึ้นไปและต่ำลงมา

การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

ระหว่างการพิจารณาคะแนน ให้คำนึงถึงคำอธิบายระดับความสำเร็จขององค์กรในระดับนี้ซึ่งเป็นช่วงกลางของการให้คะแนน

### คะแนนหมวดกระบวนการที่ 50% (A process item score of 50%)

แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น (ตอบคำถามแรก) มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้น ๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นไป ต้องมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

### คะแนนหมวดผลลัพธ์ที่ 50% (A results item score of 50%)

แสดงว่า องค์กรมีระดับผลการดำเนินการที่ได้อย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจหรือพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นไปต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจ หรือพันธกิจมากขึ้น

## บรรณานุกรม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 – 2560*. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).

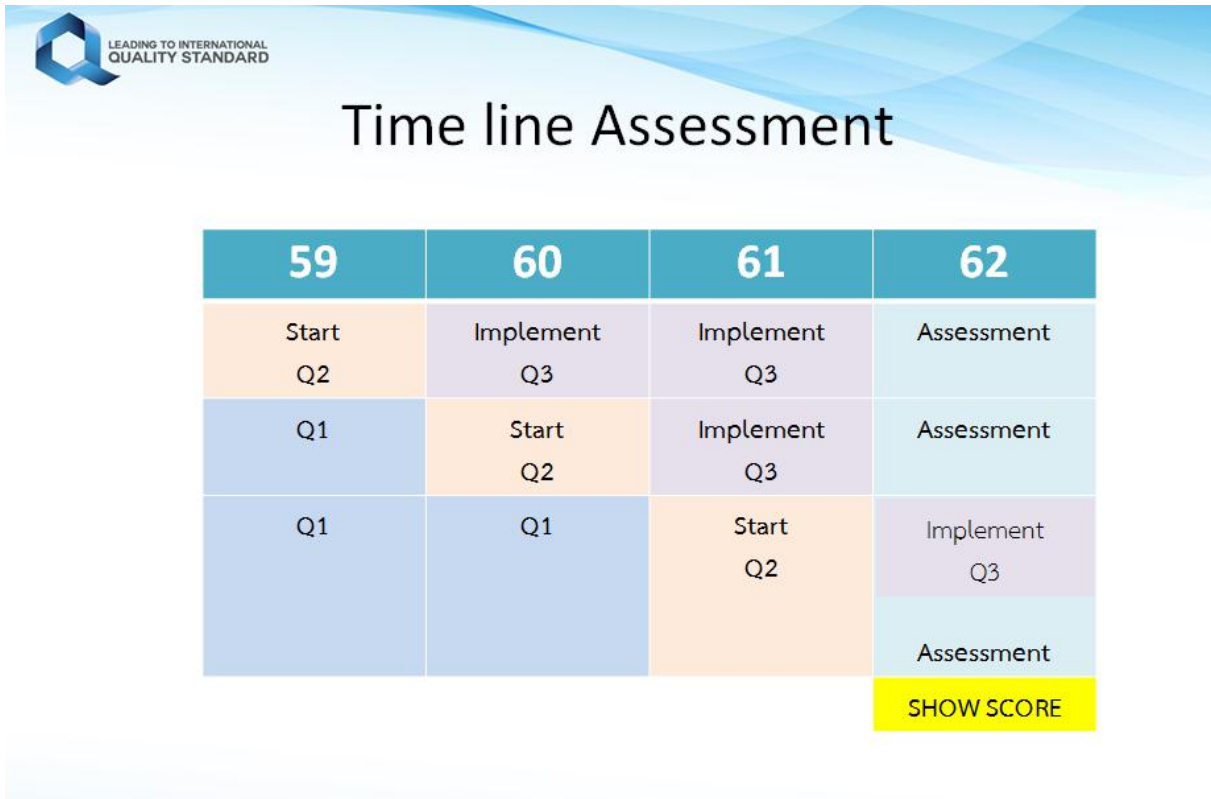
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับที่ 2558 – 2561*. กรุงเทพฯ:สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557*. นนทบุรี:ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

<http://www.edpex.org/p/edpex-edpex-62558-27-2558-edpex.html#>. แนวทางในการดำเนินงาน สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่นำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (EdPEXv)

## ภาคผนวก ก

Queue : Q3 (EdPEX) แนวทางการประเมิน



## ภาคผนวก ข

- ❖ คำอธิบายเพิ่มเติมคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (วันที่ 4 กรกฎาคม 2559)  
ที่มา : [http://www.mua.go.th/users/bhes/QAMUA58/iqa\\_add\\_04072559.pdf](http://www.mua.go.th/users/bhes/QAMUA58/iqa_add_04072559.pdf)
- ❖ การปรับปรุงเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ (ตัวบ่งชี้ที่ 1.4)  
ที่มา : [http://www.mua.go.th/users/bhes/QAMUA58/FTES\\_revise10-2-2016.pdf](http://www.mua.go.th/users/bhes/QAMUA58/FTES_revise10-2-2016.pdf)
- ❖ ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) เรื่อง หลักเกณฑ์การพิจารณาการสรรหาทางวิชาการ สำหรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ พ.ศ. 2556