



# คู่มือและแนวทางการเขียนรายงานประเมินตนเอง Self – Assessment Report (SAR)

ระดับคณะและระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ EdPEX  
ฉบับปีการศึกษา 2563

โดย งานประกันคุณภาพ กองตรวจสอบและกำกับกิจการมหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยนเรศวร

## คู่มือและแนวทางการเขียนรายงานผลการประเมินตนเอง Self – Assessment Report (SAR)

ระดับคณะและระดับสถาบัน ตามเกณฑ์ EdPEx

ฉบับปีการศึกษา 2563 มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ผู้จัดทำ

นางสาวพรภัทร เกษาพร เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

งานประกันคุณภาพ กองตรวจสอบและกำกับกิจกรรมมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ผู้ตรวจสอบ

1. นางสาวทัศนีย์ รังสยาธร หัวหน้างานประกันคุณภาพ กองตรวจสอบและกำกับกิจกรรมมหาวิทยาลัย
2. นายจิระพงษ์ พงศ์นิมิตประเสริฐ ผู้อำนวยการกองตรวจสอบและกำกับกิจกรรมมหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วารินทร์ แก้วอุไร รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

### ที่ปรึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม คณะวิทยาศาสตร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จักรกฤษณ์ สถาปนศิริ คณะนิติศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมขวัญ ริยะมงคล คณะวิศวกรรมศาสตร์
4. ดร.พฤตินันท์ สุฤทธิ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์

### ผู้ออกแบบปก

นายธนวุฒิ พูลเขตนคร นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

งานประกันคุณภาพ กองตรวจสอบและกำกับกิจกรรมมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

## คำนำ

มหาวิทยาลัยนเรศวรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้ง และเติบโตไปสู่การเป็นสถาบันที่มุ่งพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับชุมชน สังคมและประเทศชาติ ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าผลการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ จะมีคุณภาพและมาตรฐาน ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแนวทาง EdPEX สามารถสะท้อนภาพรวมของหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน โดยครอบคลุมทั้งใน ส่วนผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ รวมถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต/ผลลัพธ์ การดำเนินงานตามแนวทางนี้จะต้องตอบคำถามข้อกำหนดในหมวด 1 – 6 และแสดงผลลัพธ์ในหมวด 7 ซึ่งครอบคลุมดังกล่าว จะช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ของทั้งหน่วยงานระดับกอง คณะ/วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์นำไปสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยนเรศวรมีนโยบายมุ่งเน้นการใช้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับนานาชาติเพื่อมุ่งสู่ระดับสากล ประกอบกับมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยนเรศวร ครั้งที่ 268 (12/2562) เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2562 ระเบียบวาระที่ 7.3 การขออนุมัติทิศทางและแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยนเรศวร ตั้งแต่ปีการศึกษา 2563 เป็นต้นไป ได้มีมติอนุมัติทิศทางและแนวทางดังกล่าว ดังนี้

1. ระดับสถาบันและระดับคณะ ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)
2. ระดับหลักสูตร พิจารณาเลือกเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร ตามความพร้อมตามแผนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร ตามเกณฑ์ AUN-QA ปีการศึกษา 2563 – 2566

คู่มือฉบับนี้ งานประกันคุณภาพ กองตรวจสอบและกำกับมหาวิทยาลัย ได้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา ระดับคณะและระดับสถาบัน ทั้งนี้ หวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการนำไปเขียนรายงานผลการดำเนินงานในระดับคณะและระดับสถาบัน ต่อไป

นางสาวพรภัทร เกษาพร

15 กรกฎาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
<b>เกณฑ์ EdPEx</b>	
<b>ส่วนที่ 1</b> รูปแบบของ EdPEx	1
ที่มาของเกณฑ์	1
ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์	1
เป้าหมายของเกณฑ์	1
ความแตกต่างของเกณฑ์ EdPEx จากเกณฑ์ สกอ.	1
รูปแบบของเกณฑ์	1
ตัวอย่างรูปแบบหัวข้อ	3
สิ่งที่ต้องคำนึงในการเขียนรายงาน	4
ขั้นตอนการจัดทำรายงาน	4
ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์ EdPEx	7
<b>ส่วนที่ 2</b> แนวทางในการเขียนรายงานผลการดำเนินงานตามแนวทาง EdPEx	10
แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ	10
แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อผลลัพธ์	12
ข้อเสนอแนะในการเขียนรายงานผลการดำเนินงานตามแนวทาง EdPEx (แยกตามหมวด)	14
โครงสร้างองค์กร	14
P.1 ลักษณะองค์กร	15
P.2 สภาวะการณ์ขององค์กร	18
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	20
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	20
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	21
หมวดที่ 2 กลยุทธ์	23
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	23
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	25
หมวดที่ 3 ลูกค้า	27
3.1 เสียงของลูกค้า	27
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	29
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	31
4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	31
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	32
หมวดที่ 5 บุคลากร	34
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment)	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)	35
หมวดที่ 6 ระบบปฏิบัติการ	38
6.1 กระบวนการทำงาน	38
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	39
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์	43
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ	43
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	44
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	45
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล	46
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด	48
แบบฟอร์มการรายงานผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEX	49
เอกสารอ้างอิง	71

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงระบบการให้คะแนนของเกณฑ์ EdPEX	7
ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลสรุปการตอบคำถามในแต่ละหมวดตามเกณฑ์ EdPEX	12
ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดข้อกำหนดที่สำคัญ	41
ตารางที่ 4 แสดงตัวอย่างการออกแบบระบบงาน	41
ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างกระบวนการหลัก/กระบวนการสนับสนุน	42

# ส่วนที่ 1

## รูปแบบของ EdPEX

### 1. ที่มาของเกณฑ์

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มีที่มาจากเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักในวงการศึกษา มีสถาบันการศึกษาหลายแห่งทั้งในสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย สิงคโปร์ ฮองกง รวมทั้งประเทศไทย นำเกณฑ์นี้ไปใช้เพื่อการพัฒนาตนเอง

### 2. ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

2.1 เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งนำมาปรับปรุงความสามารถในการบริหารจัดการทุกเรื่องภายในองค์กรที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ทำให้การบริหารจัดการทุกเรื่องภายในองค์กรดีขึ้น ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

2.2 เป็นการประเมินในระดับองค์กร เพื่อการมุ่งเป้าครอบคลุมทุกพันธกิจของสถาบัน เสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ค้นหาโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร รวมถึงเป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการของส่วนต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง

2.3 เป็นเกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

2.4 เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์

### 3. เป้าหมายของเกณฑ์

เป็นการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นให้ผู้เรียน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมขององค์กรก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

### 4. ความแตกต่างของ EdPEX จากเกณฑ์ สกอ.

4.1 เกณฑ์เป็นการบูรณาการระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

4.2 เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการแต่ให้สถาบันเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของสถาบัน

4.3 เกณฑ์ไม่กำหนดตัววัดแต่ให้สถาบันเลือกตัววัดที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถาบัน

4.4 วิธีการประเมินและให้คะแนนมีความแตกต่างกันมาก

### 5. รูปแบบของเกณฑ์

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และมีเกณฑ์บังคับอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ

#### 5.1 โครงสร้างองค์กร

ถามเพื่อให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร

โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่ขาดหายไป ช่วยให้องค์กรเน้นเรื่องข้อกำหนดและผลลัพธ์ การดำเนินการที่สำคัญ องค์กรสามารถใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้งกัน

มีข้อมูลน้อยหรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ โครงร่างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบทและช่วยให้องค์กรสามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามตามข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1 - 7

5.2 หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1 – 6) ถามเพื่อให้องค์กรระบุกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

5.3 หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถามเพื่อให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

5.4 หมายเหตุของหัวข้อ มีเพื่ออธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ และชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ

#### 5.5 ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ใช้ตัวอักษร ก. ข. และ ค.)

#### 5.6 ข้อกำหนด

ข้อกำหนดในเกณฑ์แสดงด้วยคำถามหรือการให้อธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

5.6.1 ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirements) คือคำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก

5.6.2 ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirements) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม หนาและเอียง คำถามชั้นนำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์

5.6.3 ข้อกำหนดย่อย (Multiple Requirements) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา



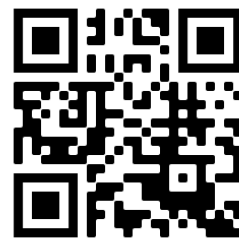
เนื้อหาส่วนใหญ่ของคู่มือและแนวทางเล่มนี้ นำมาจาก  
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ฉบับปี 2558 – 2561

ดังนั้น หน่วยงานสามารถศึกษารายละเอียดของเกณฑ์

ได้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ดังกล่าว

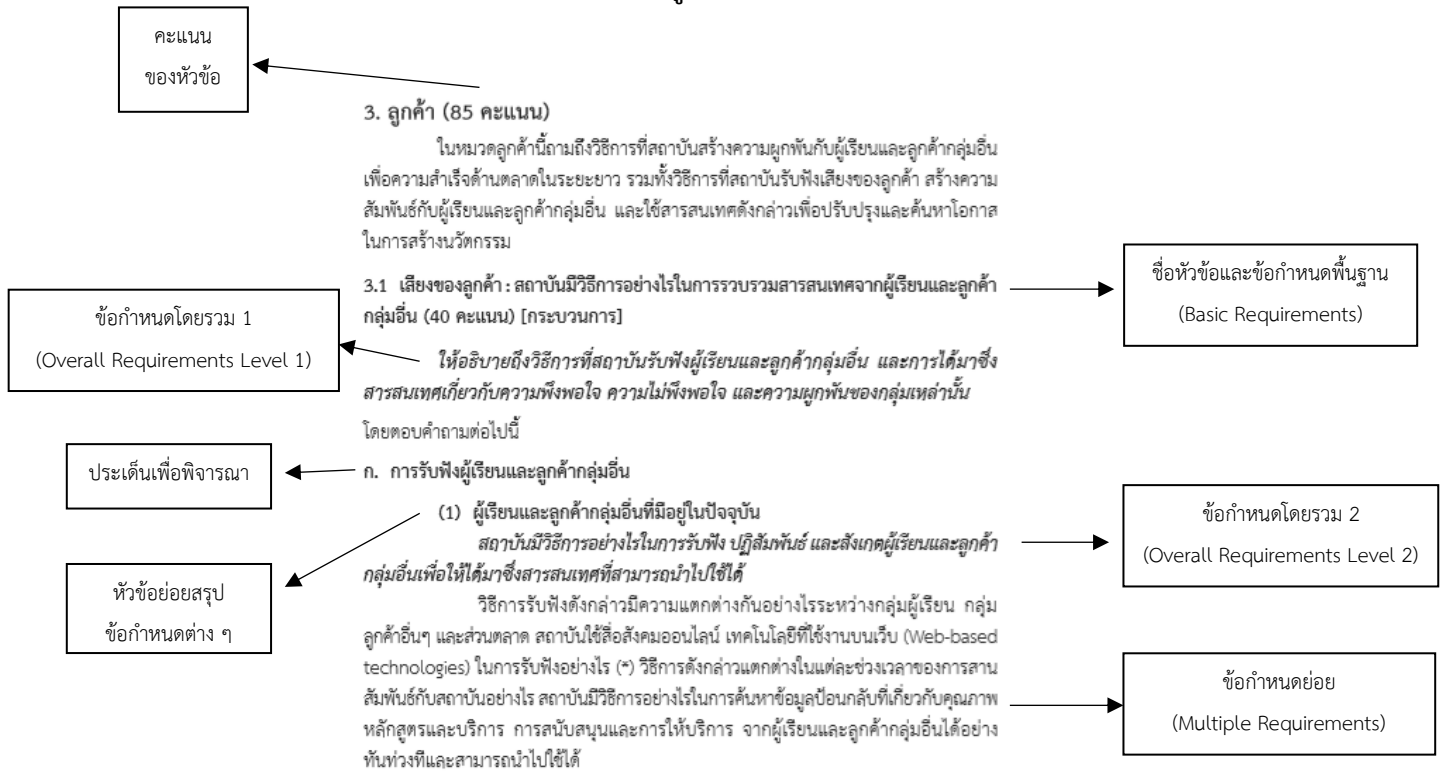
สามารถดาวน์โหลดเล่มคู่มือเกณฑ์ฯ ได้ที่

[www.qs.nu.ac.th/edpex](http://www.qs.nu.ac.th/edpex) หรือ





## ตัวอย่างรูปแบบหัวข้อ



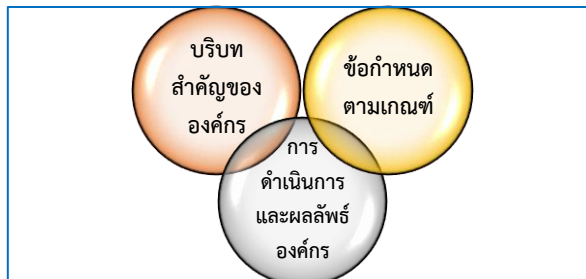
**หมายเหตุ**

3.1 คำว่า “เสียงของลูกค้ำ” หมายถึง กระบวนการที่สถาบันใช้รวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดหมายไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายคือ ความผูกพันของลูกค้ำ การรับฟัง “เสียงของลูกค้ำ” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นจากบล็อก และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลด้านการตลาด และข้อมูลจากการร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าศึกษา และสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นกับสถาบัน

เพื่ออธิบายคำหรือข้อกำหนด  
ของแต่ละหัวข้อ

## สิ่งที่ต้องคำนึงในการเขียนรายงาน

1. บริบทสำคัญขององค์กร
2. ข้อกำหนดตามเกณฑ์
3. การดำเนินการและผลลัพธ์องค์กร
4. เขียนพรรณนาให้เห็นภาพที่ชัดเจน
  - 4.1 โครงสร้างองค์กร 10 %
  - 4.2 ระบบการบริหารจัดการ (หมวดที่ 1 – 6) 60 %
  - 4.3 ผลลัพธ์ของการดำเนินการ (หมวดที่ 7) 30 %
5. ข้อมูลถูกต้องสะท้อนระบบจริงในองค์กร
6. ตอบข้อกำหนด หัวข้อ/ประเด็นที่ควรพิจารณา/คำถามอย่างครบถ้วน โดยอิงแนวเกณฑ์การให้คะแนนด้วย
7. ครอบคลุมค่านิยม (Core Value) ของ EdPEX ทั้ง 11 ข้อ



หมายเหตุ : ค่านิยมของค่านิยม (Core Value) ดูได้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี 2558 – 2561 หน้า 81 – 91

## รายงานที่ดี แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

- ความเป็นเจ้าของร่วมกันของทั้งองค์กร ความมีส่วนร่วม
- เข้าใจและเห็นประโยชน์ของรายงาน
- เข้าใจในข้อกำหนดของเกณฑ์ EdPEX
- เข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการขององค์กร
- เขียนเป็น นำเสนอเป็น
- มีระบบบริหารจัดการที่ดีจริง
- ข้อมูลถูกต้อง สะท้อนระบบจริงในองค์กร

## ขั้นตอนการจัดทำรายงาน

### 1. วางแผน

- ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน
- จัดตั้งทีมงาน
- โครงสร้างและบทบาทของทีมงาน
- จัดทำแผนปฏิบัติงาน

### 2. รวบรวมข้อมูล

- ต้องการความร่วมมือและความเข้าใจจากทุกฝ่ายทุกระดับ

- ควรมีการวางแผนอย่างดีและมีการให้ความรู้เรื่องเกณฑ์ EdPEX ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง หากทีมเขียนเป็นส่วนหนึ่งของทีมพัฒนาองค์กรจะดีที่สุด

### 3. จัดทำร่าง (SAR 1)

- เขียนไปก่อน ค่อยมาแก้ไขทีหลัง
- ทำเป็น Bullet ก่อน หรือ วาดภาพแสดงขั้นตอน หรือตาราง
- เขียนพรรณนาให้เนื้อความสมบูรณ์
- ควรให้เจ้าของกระบวนการเขียน คนรู้เกณฑ์ตรวจสอบความถูกต้อง

### 4. ทบทวนร่าง (SAR 1) และทดลองประเมินร่าง (SAR 1)

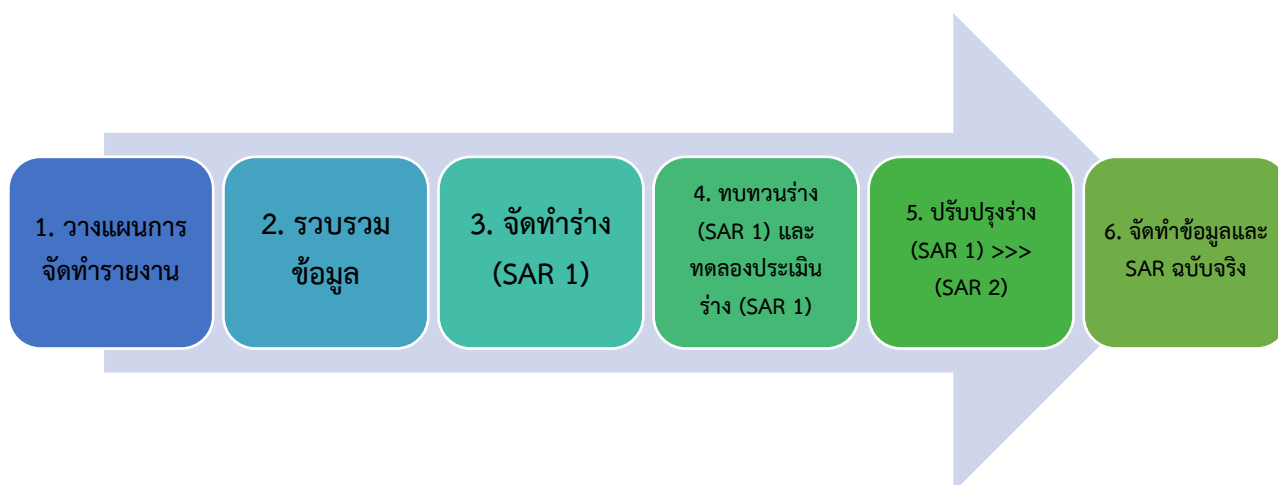
- ให้ผู้บริหารทุกระดับ คณะกรรมการ เจ้าของกระบวนการทีมงานหรือผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอก ช่วยกันอ่านและวิจารณ์

### 5. ปรับปรุงร่าง (SAR 1) >>> (SAR 2)

- ทีมงานปรับปรุงรายงาน
- จัดทำร่างรายงานฉบับสุดท้าย
- แก้ไขเนื้อหาให้สมบูรณ์ที่สุด

### 6. จัดทำข้อมูลและ SAR ฉบับจริง

- จัดทำ SAR ฉบับจริง
- ตรวจสอบข้อมูลขั้นสุดท้าย
- ตรวจสอบความถูกต้องขั้นสุดท้าย
- จัดทำรูปภาพ กราฟ ตาราง
- จัดทำสารบัญญักรูปภาพ ตาราง
- ตรวจสอบความสอดคล้องกับเกณฑ์
- พร้อมส่งรายงาน



เนื้อหาในรายงานจะต้องเชื่อมโยงระหว่างกันตั้งแต่ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ เชื่อมโยงไปถึง ผลลัพธ์ ขององค์กร ไม่ใช่การดำเนินการที่แยกส่วน แต่ละหน่วยงานต่างคนต่างทำ ไม่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และไม่เสริมความสำเร็จซึ่งกันและกัน ทำให้ยากที่จะเป็นเลิศ



ความเชื่อมโยงแต่ละหัวข้อในรายงาน



## ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์ EdPEX

หัวข้อ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามประเภทของข้อมูลที่ต้องการต้องอธิบาย

1. บทนำ (โครงสร้างองค์กร) กำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
2. หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1 – 6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการขององค์กร (คะแนน 550 คะแนน)
3. หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์กร (คะแนน 450 คะแนน)

ตารางที่ 1 แสดงระบบการให้คะแนนของเกณฑ์ EdPEX

<u>7 หมวด 17 หัวข้อ</u>	คะแนน
<b>หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)</b>	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
<b>หมวด 2 กลยุทธ์ (85 คะแนน)</b>	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	40
<b>หมวด 3 ลูกค้ำ (85 คะแนน)</b>	
3.1 เสียงของลูกค้ำ	40
3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ	45
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)</b>	
4.1 การวัด การวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	45
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
<b>หมวด 5 บุคลากร (85 คะแนน)</b>	
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร	40
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45
<b>หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ (85 คะแนน)</b>	
6.1 กระบวนการทำงาน	45
6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	40
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์ (450 คะแนน)</b>	
7.1 ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ	120
7.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ	80
7.3 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	80
7.4 ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล	80
7.5 ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด	90
<b>รวม</b>	<b>1000 คะแนน</b>

สิ่งที่ผู้ประเมินมองหา คือ

1. “กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ (หมวดที่ 1 – 6) มีแนวทางในการประเมินกระบวนการ ดังนี้

- 1.1 Approach: แนวทางที่เป็นระบบ เหมาะสม มีประสิทธิผล
- 1.2 Deploy: การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีประสิทธิผล ทัวถึง คงเส้นคงวา
- 1.3 Learning: การเรียนรู้ ปรับปรุง แบ่งปัน นวัตกรรม
- 1.4 Integration: การบูรณาการ สอดคล้อง เชื่อมโยง เสริมซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเป็นเลิศ

2. “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน (หมวดที่ 7.1 - 7.5) มีแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ ดังนี้

- Level: ระดับของผลลัพธ์ที่ทำได้
- Trend: แนวโน้มของผลลัพธ์
- Comparison: ข้อมูลเปรียบเทียบ ของคู่เทียบหรือคู่แข่ง
- Integration: ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่ครอบคลุมทุกกลุ่มที่สำคัญ

ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ควรดูข้อมูลผลการดำเนินการที่มีระดับแนวโน้มการเปรียบเทียบที่เหมาะสมสำหรับตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดูความเชื่อมโยงกับความต้องการหลัก ๆ ของสถาบันด้วย นอกจากนี้ยังควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงและผลการเรียนรู้ระดับองค์กร หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปถ่ายทอดและเผยแพร่อย่างกว้างขวางแล้ว ผลลัพธ์ที่ต้นาจะต้องเกิดขึ้น

แนวทางและข้อเสนอแนะในการเขียนรายงาน  
ผลการดำเนินงานตามแนวทาง EdPEX

## ส่วนที่ 2

### แนวทางในการเขียนรายงานผลการดำเนินงานตามแนวทาง EdPEX

#### แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ

##### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

หัวข้อกระบวนการประกอบด้วยคำถามที่ใช้คำว่า “อย่างไร” สถาบันควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการสำคัญที่แสดงถึงแนวทางการถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้และการบูรณาการ คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือให้เพียงแค่ว่าอย่างจะถูกจัดอยู่ในกลุ่ม “สารสนเทศผิวเผิน” ดังระบุในแนวทางการประเมิน

- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบ (ชัดเจน ทำซ้ำ วัดได้)
- แสดงให้เห็นว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- แสดงหลักฐานให้เห็นว่ามีการเรียนรู้
- แสดงให้เห็นว่ามีการบูรณาการ

รู้ได้อย่างไร ว่าเป็นระบบ ?

1. **Definable:** กระบวนการมีขั้นตอนอย่างไร มีใครรับผิดชอบ มีกรอบระยะเวลาอย่างไร มีปัจจัยนำเข้าอะไรบ้าง มีผลผลิตเป็นอะไร
2. **Repeatable:** สามารถทำซ้ำได้
3. **Measurable:** วัดได้ตรวจสอบได้
4. **Predictable:** คาดการณ์ได้

หมายเหตุ: คำถาม “How” (อย่างไร) แสดงว่าอยากให้องค์กรให้ข้อมูลของกระบวนการที่สำคัญ เช่น วิธีการ ตัววัด การนำไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการประเมินผลการปรับปรุงและการเรียนรู้ หากขาดข้อมูลดังกล่าว จะถูกประเมินว่า ข้อมูลหรือสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal Information)

##### 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

ในหัวข้อกระบวนการมีอยู่สองลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการถามหาสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการหลัก ๆ และวิธีการดำเนินงาน แม้ว่าการระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนจะมีประโยชน์ แต่การขาดรายละเอียดว่ากระบวนการทำงานได้อย่างไร ก็อาจไม่สามารถวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้

ลักษณะที่สองเป็นการถามหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์หรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ของสถาบัน คำถามเป็นตัวกำหนดให้สถาบันแสดงความสอดคล้องและการบูรณาการของระบบการจัดการผลการดำเนินการของตนเองได้ เช่น เมื่อหน่วยงานระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างไร แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการ รวมทั้งผลลัพธ์บางเรื่องที่น่าเสนอในหมวด 7 ก็ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย



หมายเหตุ: คำถาม “What” (อะไร) แสดงว่าต้องการคำตอบ 2 ลักษณะ

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการหลักและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น การตอบเพียงว่า “ใคร” เป็นผู้ทำงานไม่เพียงพอ

2. ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรคืออะไร เพื่อต้องการทราบระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมุ่งเน้นไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่

สรุป การเขียนรายงานในส่วนกระบวนการที่ดี ต้องแสดงให้เห็นว่า

- มีแนวทางอย่างเป็นระบบ
- มีการนำไปใช้อย่างทั่วถึง
- ครอบคลุมทุกกลุ่ม เช่น ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีแนวทางปฏิบัติเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- มีการวัดผลและนำผลกลับมาใช้ในการปรับปรุง
- มีการสอดคล้องกับกระบวนการอื่น ๆ ภายในองค์กร
- กรณีกระบวนการมีความซับซ้อนควรเขียน Flow Chart แสดงขั้นตอนที่สำคัญ
- เขียนให้เห็นถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการ
- ควรกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพของผลลัพธ์ของกระบวนการ
- ประเมินผล ทบทวนกระบวนการกับผลการดำเนินการในอดีต
- เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง
- เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร สู่การเกิดนวัตกรรม

ข้อสังเกต: 1. ถาม What ให้ตอบ What แล้วโยงไปหมวด 7

2. ถาม How ตอบให้ครบ ADLI

3. การปรับปรุงกระบวนการถือเป็น Learning

4. ตอบให้เป็นระบบทั้งองค์กร ควรมีตัวอย่างประกอบ (ครบกระบวนการ PDCA)

5. ถาม How ห้ามตอบ What (ไม่ตรงประเด็น)

## แนวทางในการตอบคำถามในหัวข้อผลลัพธ์

### 1. ให้น้ำหนักผลการดำเนินการที่สำคัญที่สุดของสถาบัน

หน่วยงานเขียนผลการดำเนินงานที่เน้นไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหมวดการนำองค์กร หมวดการวางแผนกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า หมวดการมุ่งเน้นบุคลากรและหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

### 2. รายงานระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบผลลัพธ์และแสดงให้เห็นว่าการบูรณาการ

การรายงานแนวโน้มและการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับหน่วยงานอื่น เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยทั่วไปแล้วควรมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปีย้อนหลัง เพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน ทั้งนี้ ควรแสดงผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงในอดีตและปัจจุบัน ไม่ใช่ผลการดำเนินการที่เป็นค่าคาดการณ์ในอนาคต

#### สรุป การเขียนรายงานในส่วนผลลัพธ์ที่ดี ต้องแสดงให้เห็นว่า

- ใช้รูปแบบที่กระชับ อาจใช้แผนภูมิ ตาราง เป็นการรายงานผลลัพธ์จำนวนมากอย่างมีประสิทธิภาพ
- เน้นผลลัพธ์ที่สำคัญให้ครบตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์และตามที่ระบุในบริบทขององค์กรตามหมวดต่าง ๆ
- แนวโน้มเพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง
- เปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่เหมาะสม
- ควรแสดงข้อมูลล่าสุดถึงแม้จะไม่เห็นแนวโน้มหรือข้อมูลเปรียบเทียบที่ชัดเจน แสดงข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

## ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลสรุปการตอบคำถามในแต่ละหมวดตามเกณฑ์ EdPEX

หมวด	การตอบคำถามตามเกณฑ์ EdPEX
1. การนำองค์กร	ผู้บริหารและบุคลากรทำความเข้าใจบริบทองค์กรตนเอง และร่วมกันจัดทำบริบทองค์กร โดยการจัดทำโครงสร้างองค์กร
2. กลยุทธ์	ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบันที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญให้สรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง
3. ลูกค้า	วิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	สถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ อย่างไร มีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าสถาบันได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

ตารางที่ 2 (ต่อ)

หมวด	การตอบคำถามตามเกณฑ์ EdPEx
5. บุคลากร	สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน
6. ระบบปฏิบัติการ	สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ การจัดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมในหลักสูตร/บริการ และกระบวนการต่าง ๆ อีกทั้งถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนหรือลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
7. ผลลัพธ์	ผลการดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน นอกจากนี้ถามถึงระดับผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

## ข้อเสนอแนะในการเขียนรายงานผลการดำเนินงานตามแนวทาง EdPEx (แยกตามหมวด)

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile) เป็นภาพรวมขององค์กร ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่ขาดหายไป โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการหลักตลอดจนผลลัพธ์ โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ความต้องการ รวมถึงช่วยให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร คำถามมักมีคำว่า “ที่สำคัญ” ซึ่งหมายถึง

1. ต้องชัดเจนและตรงประเด็น ในทุก ๆ ประเด็น
2. ต้องเชื่อมโยงกับข้อกำหนดของเกณฑ์

### ขั้นตอนการจัดทำโครงสร้างองค์กร

1. หาข้อมูลอย่างรอบด้าน
2. จัดลำดับความสำคัญ อะไรที่สำคัญจริง ๆ
3. หาข้อสรุป

### รูปแบบการเขียน

- ความยาวไม่เกิน 10 หน้า
- ควรมีการอธิบายความเป็นมาขององค์กรและลักษณะของกิจการพอสังเขป
- ควรใช้การพรรณนาความ
- สามารถใช้ตารางและรูปภาพประกอบได้ แต่ไม่ควรเกิน 30 %
- เชื่อมโยงกับข้อมูลหรือเนื้อหาในกระบวนการและผลลัพธ์อื่นตามความเหมาะสม

### สรุปหลักการเขียนโครงสร้างองค์กร

- เข้าใจคำถาม
- ตอบตรงคำถาม ตรงประเด็น และเป็นประเด็นหลัก ๆ ขององค์กร
- เขียนชัด กระชับ ไม่อ้อมค้อม ไม่เยิ่นเย้อ
- ยึดหลัก Correct Complete Clear Concise
- เขียนให้คนนอกองค์กร อ่านแล้วเข้าใจ รู้ที่มาที่ไปขององค์กร เข้าใจลักษณะองค์กร การดำเนินการขององค์กร และความท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่

## องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร

### P1. ลักษณะองค์กร

#### ก. สภาพแวดล้อมองค์กร

- (1) หลักสูตรและบริการ
- (2) วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จุดประสงค์
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สิ้นทรัพย์
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

#### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

### P2. สภาพการณ์ขององค์กร

#### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- (1) ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

#### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ

#### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ

### P.1 ลักษณะองค์กร

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

##### (1) หลักสูตรและบริการ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- เปรียบเทียบหลักสูตรหรือบริการที่กำหนดว่าสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรหรือไม่ เช่น หลักสูตรหรือบริการนี้มาจากพันธกิจข้อใด

- ส่วนใหญ่หน่วยงานจะกำหนด 3 ด้าน ได้แก่ หลักสูตร การวิจัยและการบริการวิชาการ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ

- ควรอธิบายวิธีการจัดการหลักสูตรและบริการต่าง ๆ เช่น ควรอธิบายวิธีการจัดการเรียนการสอน การออกแบบหลักสูตร แหล่งทุนวิจัยภายในและภายนอก วิธีการให้บริการด้านวิชาการ วิธีการของงานบริการที่สำคัญตามพันธกิจของหน่วยงาน

##### (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกำหนดค่าเป้าหมายและสามารถวัดได้จริง

- พันธกิจเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการในภาพรวมของหน่วยงาน

- ควรกำหนดค่านิยมขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมของเกณฑ์ EdPEX และมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นหลักให้บุคลากรพึงปฏิบัตินำไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

- ควรกำหนดสมรรถนะหลัก เป็นเรื่องที่หน่วยงานมีความชำนาญที่สุด เป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจ

(ควรกำหนดจากวิสัยทัศน์ว่ามีเป้าหมายอย่างไร)

หมายเหตุ: ค่านิยม (Core Value) ดูได้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX ฉบับปี 2558 – 2561 หน้า 81 – 91

### (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- การรายงานลักษณะโดยรวมของบุคลากร มีการจำแนกกลุ่มหรือประเภทอย่างไร ข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของบุคลากรแต่ละประเภทยังมีอะไรบ้าง ควรอธิบายให้กระชับอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ควรอธิบายความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน

- หากไม่มีข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาหรือข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญ อาจไม่ต้องรายงาน

- หน่วยงานที่อาศัยอาสาสมัครในการทำให้งานของหน่วยงานบรรลุผล ควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรด้วย

### (4) สินทรัพย์

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- หน่วยงานมีอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์และเทคโนโลยีอะไรบ้าง ควรอธิบายสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น มีเครื่องมือวิจัยที่สำคัญอะไรบ้างหรือระบุทรัพย์สินทางปัญญาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

### (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานเฉพาะที่สำคัญ แยกเป็นแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการศึกษา ด้านการวิจัย ด้านการบริการด้านการเงิน ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ทั้งนี้ อาจไม่ต้องรายงานกฎระเบียบที่รับทราบโดยทั่วไป

- ควรนำเสนอเป็นตาราง และมีความเชื่อมโยงระเบียบกับการดำเนินงานอย่างชัดเจน

### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

#### (1) โครงสร้างองค์กร

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายโครงสร้างและระบบการดูแลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร ความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างคณะกรรมการบริหารสถาบันและผู้นำระดับสูงเป็นอย่างไร

- ควรนำเสนอในรูปแบบแผนภูมิโครงสร้างองค์กรและแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร

## (2) ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### แนวทางในการตอบคำถาม

- กลุ่มผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบัน กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญคืออะไร มีความแตกต่างกันอย่างไร (ควรเรียงลำดับความสำคัญของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

- ควรกำหนดกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักสูตรหรือการบริการที่หน่วยงานกำหนดอย่างชัดเจน ควรจัดทำตารางการเชื่อมโยงว่าแต่ละกลุ่มเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานหลักอย่างไร ควรรายงานความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำไปออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เช่น การประเมินผู้สอนหรือสอบถามไปยังกลุ่มผู้ใช้บัณฑิต

- ลูกค้าของสถาบันการศึกษาในเกณฑ์ EdPEX หมายถึง นักศึกษา ผู้ใช้ผลงานวิจัย ผู้รับบริการทางวิชาการ (นักเรียนถือว่าเป็นลูกค้าในอนาคต เนื่องจากไม่ได้เป็นลูกค้าในบริการหลัก)

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันการศึกษาในเกณฑ์ EdPEX หมายถึง กลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของสถาบัน ได้แก่ ลูกค้า ผู้ปกครอง บุคลากร คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ชุมชนวิชาการ หน่วยงานที่ให้ทุนวิจัย ซึ่งสามารถเป็นได้หลายประเภท เช่น หากเป็นลูกค้าต้องให้บริการเป็นหลัก หากเป็นคู่ความร่วมมือต้องกำกับดูแลได้ หากเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน

- กลุ่มลูกค้าในโครงสร้างองค์กร หมวด 3 และหมวด 7.2 ต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน

- ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ จะต้องมัลล์ผลและแสดงในหมวด 7.1

## (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญคือใครบ้าง มีบทบาทอะไรในการจัดหลักสูตร/บริการ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสาร (ควรอธิบายความสัมพันธ์แต่ละกลุ่มและระบุวิธีการสื่อสารด้วย)

- ควรพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าหลัก ระบุความคาดหวังของส่วนงานที่มีต่อผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ

- ผู้ส่งมอบควรครอบคลุมทุกพันธกิจ

- ควรอธิบายอย่างละเอียดว่า ผู้ส่งมอบให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน แล้วหน่วยงานนำไปพัฒนาอย่างไร

- ตัวอย่างคู่ความร่วมมือ เช่น คณะวิทยาศาสตร์เป็นคู่ความร่วมมือในการเรียนห้องปฏิบัติการ (Lab) การร่วมมือกันผลิต

สินค้าขององค์กร

หมายเหตุ: กลไกการสื่อสารควรเป็นการสื่อสารสองทางที่เข้าใจได้ง่าย เช่น อีเมล เว็บไซต์ โทรศัพท์ ไลน์

## P.2 สภาวะการณ์ขององค์กร: สภาวะการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

#### (1) ลำดับในการแข่งขัน

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- อธิบายว่าหน่วยงานอยู่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น
- ควรมีการเทียบเคียงทั้งในส่วนกระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)
- ควรระบุว่ามียุทธศาสตร์ใดบ้างที่สามารถเหนือคู่แข่ง (เนื่องจากผลการเทียบเคียง จะนำไปรายงานในหมวด 7)
- การแข่งขันหรือเปรียบเทียบนี้ อาจเป็นภายในสถาบันเดียวกันหรือต่างสถาบันหรือภาครัฐหรือเอกชนอื่นเท่าที่สามารถหาข้อมูลได้

#### (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมีผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันของหน่วยงานอย่างไร
- ควรรายงานปัจจัยภายในหรือสิ่งที่จะต้องดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของหน่วยงาน

#### (3) ข้อมูลเปรียบเทียบ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ข้อมูลเปรียบเทียบที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายใน/ภายนอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง (ควรแยกระหว่างภายใน/ภายนอกและระบุข้อจำกัดอย่างไร)
- ควรระบุว่าใครคือคู่แข่ง และระบุข้อมูลที่ใช้ในการเทียบที่ชัดเจนที่ส่งผลต่อการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง
- ควรกำหนดเป้าหมายและระบุวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อาจจะได้มาจากการทำ SWOT Analysis เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ที่มีมาจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เกิดจากสมรรถนะหลักของหน่วยงาน เป็นขีดความสามารถของหน่วยงานเอง

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ — ควรรายงานข้อได้เปรียบ/จุดเด่นของหน่วยงาน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ — ควรรายงานอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินงานของหน่วยงาน
--



### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

#### แนวทางในการตอบคำถาม

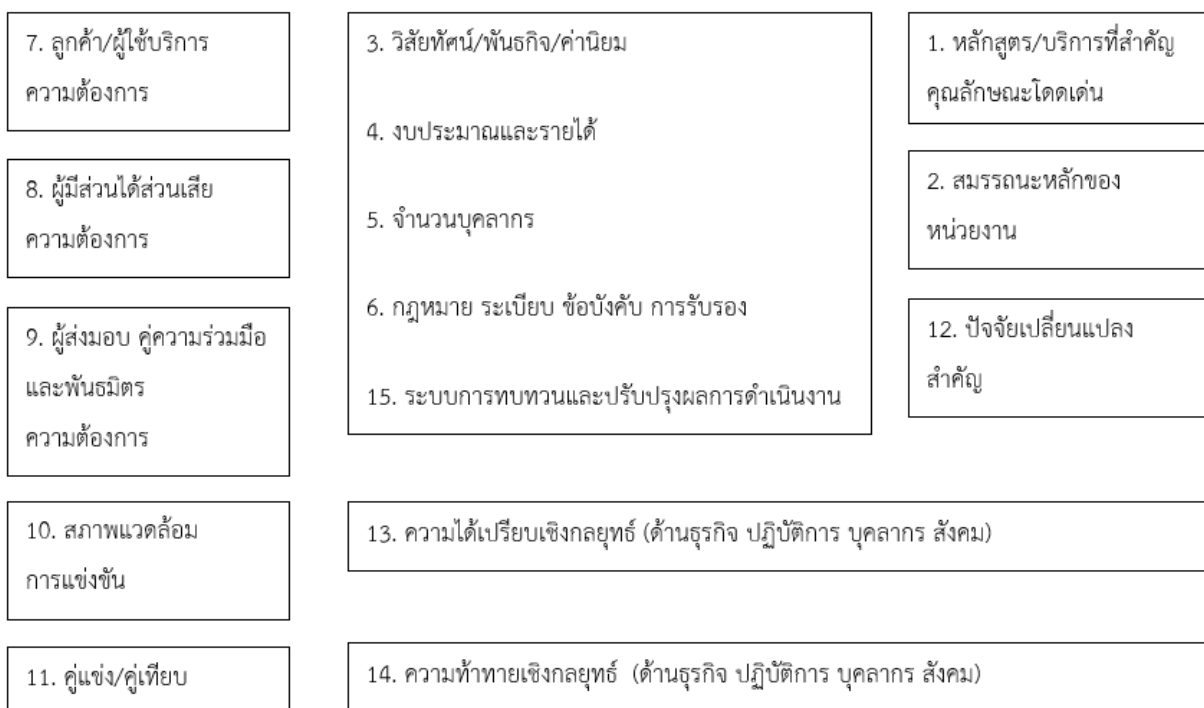
- ควรรายงานว่า หน่วยงานใช้เครื่องมืออะไรในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (อาจรายงานตามวงจร PDCA)

หมายเหตุ: 1. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ P.1 (ก) และ P.1 (ข) จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 7 – 9

2. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ P.2 (ก) P.2 (ข) และ P.2 (ค) จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 10 – 11

3. ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหัวข้อนี้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 126 – 127

#### รูปภาพแสดงสรุป 14 คำถามในโครงสร้างองค์กร (สิ่งที่หน่วยงานจะต้องอธิบายองค์กร)



#### หน่วยงานต้องอธิบายให้ได้ว่า

1. ตัวตนของเราเป็นอย่างไร
2. มีใครเกี่ยวข้องกับเราบ้าง
3. เราจะพัฒนาตัวเองโดยเทียบกับใคร
4. เรามีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรบ้าง
5. เราใช้เครื่องมือใดในการปรับปรุงการทำงาน

## หมวดที่ 1 การนำองค์กร

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร

หมวดนี้ ถ้ามุ่งถึงการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้นำและทำให้หน่วยงานมีความยั่งยืน การกำกับดูแลของหน่วยงานและวิธีการที่หน่วยงานใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ให้อธิบายเฉพาะส่วนผู้นำระดับสูงมีวิธีการในการถ่ายทอดหรือสื่อสารไปสู่การปฏิบัติอย่างไร และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับหมวดนี้ จะต้องนำไปเสนอไว้ในหมวด 7.4

#### ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ

##### (1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- อธิบายวิธีการหรือกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และมีการทบทวนวิสัยทัศน์หรือไม่อย่างไร
- อธิบายกระบวนการถ่ายทอดหรือการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรในหน่วยงาน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

หมายเหตุ: วิสัยทัศน์ ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

##### (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงที่แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร

##### (3) การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จ

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้แก่
- 3.1 ผู้นำมีวิธีการในการสร้างสภาพแวดล้อมอย่างไร เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
  - 3.2 ผู้นำสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรอย่างไร ที่ทำให้ผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่นมีความผูกพันกับหน่วยงาน
  - 3.3 ผู้นำมีวิธีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่โดดเด่นอย่างไร
  - 3.4 ผู้นำมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในอนาคตอย่างไร (อธิบายแนวทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งโดยเขียนให้ครอบคลุมคุณสมบัติทุกกลุ่ม)

## ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

### (1) การสื่อสาร

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายว่าผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น  
อย่างเป็นระบบ

- ควรแสดงให้เห็นถึงช่องทางในการสื่อสารแต่ละกลุ่มและผู้นำเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มอย่างไร (อาจระบุ  
ความถี่ในการสื่อสารด้วย เช่น มีการประชุมเป็นประจำ)

### (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- อธิบายว่ามีวิธีการที่ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและมีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

## 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

### ก. การกำกับดูแลขององค์กร

#### (1) การกำกับดูแล

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ผู้นำระดับสูงมีวิธีการในการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบและมีการนำระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน  
มาปรับปรุงในหน่วยงานอย่างไร

- ควรอธิบายวิธีการในการดำเนินการเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติด้านธรรมาภิบาล

#### (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง รวมถึงผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
(การกำหนดค่าตอบแทน กระบวนการประเมิน ใครประเมินและนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงอย่างไร)

### ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

#### (1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบและการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ให้อธิบายวิธีการดูแลหลักสูตรและบริการให้เป็นไปตามกฎหมายและได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

## (2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายกระบวนการและกำหนดตัวชี้วัดในการกำกับดูแลให้หน่วยงานมีจริยธรรม รวมทั้งการติดตามผลในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม

## ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### (1) ความผาสุกของสังคม

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานวิธีการป้องกันที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมและชุมชน อาจใช้กระบวนการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีการถอดบทเรียน การนำเอาข้อมูลหรือเหตุการณ์มาเป็นแนวปฏิบัติ

### (2) การสนับสนุนชุมชน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- อธิบายวิธีการกำหนดชุมชนที่สำคัญและการใช้สมรรถนะหลักของหน่วยงานในการสนับสนุนชุมชนอย่างไร รวมถึงผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมกับบุคลากรอย่างไร

หมายเหตุ: 1. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 1.1 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 14 – 15

2. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 1.2 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 17 – 19

3. ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดนี้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 130 – 132

#### สรุป ความต้องการของหมวดนี้ คือ

- ผู้นำระดับสูงมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- แสดงให้เห็นการชี้แนะและสร้างบรรยากาศ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรผ่านการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง
- การสื่อสารและการจูงใจบุคลากรในองค์กร
- การกระตุ้นให้เกิดการดำเนินการ
- การประเมินเพื่อพัฒนาระบบการนำทั้งองค์กร (ตัวชี้วัดหมวด 7)
- การตระหนักถึงผลกระทบที่หน่วยงานมีต่อสังคมและชุมชน

## หมวดที่ 2 กลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเสริมสร้างรายได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึง:

- กลยุทธ์ที่กำหนดจะช่วยผลักดันให้หน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่ (เพราะกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์)
- มีการจัดลำดับความสำคัญหรือไม่ว่ากลยุทธ์ไหนจะทำก่อน – หลัง
- มี KPI ที่สะท้อนความสำเร็จแล้วหรือไม่
- วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่
- กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลแล้วหรือไม่
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ควรครอบคลุมแผนด้านบุคลากรที่ได้มาจากการวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

### ก.กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

#### (1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ว่าเป็นอย่างไร ดำเนินการเมื่อไหร่ มีผู้เกี่ยวข้องคือใคร และมีกรอบระยะเวลาการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวเท่าใด

#### (2) นวัตกรรม

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายกระบวนการวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นอย่างไร ประกอบด้วยอะไรบ้างและกลยุทธ์ใดที่เป็นความเสี่ยงที่นำลงทุนที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

**ความเสี่ยงที่นำลงทุน** คือ โอกาสที่จะได้ประโยชน์มากกว่าความเสียหายหรือสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อความยั่งยืนของหน่วยงาน ต้องกล้ายอมรับความล้มเหลว

### (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งข้อมูลประกอบไปด้วย ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่มีต่อความสำเร็จในอนาคต ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและความสามารถของหน่วยงานที่นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานระบบงานที่สำคัญของหน่วยงานว่าส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร พิจารณางานส่วนใดหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการเองหรือผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือเป็นผู้ดำเนินการ (ควรระบุอย่างชัดเจนและเชื่อมโยงไปทั้งหมด 6) ทั้งนี้ การพิจารณาดังกล่าวคำนึงถึงสมรรถนะหลักของหน่วยงานอย่างไร

#### สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

- เรื่องที่หน่วยงานมีความชำนาญที่สุด
- เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักที่ทำให้บรรลุพันธกิจ
- เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในด้านตลาดหรือสภาพแวดล้อมด้านการบริการหรือการแข่งขัน
- มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือจะเลียนแบบได้ยาก

### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

#### (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ตัวชี้วัดของกลยุทธ์) ที่สำคัญของหน่วยงานว่าประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

#### (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

#### (1) แผนปฏิบัติการ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร และมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

#### (2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือรับทราบแล้วนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร

#### (3) การจัดสรรทรัพยากร

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

#### (4) แผนด้านบุคลากร

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายความเชื่อมโยงว่าแผนบุคลากรสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงต่อความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลังอย่างไร

#### (5) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่ใช้ติดตามผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

#### (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติการ โดยเทียบกับคู่เทียบ

## ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานวิธีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่รวดเร็วและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

หมายเหตุ: 1. คำอธิบายคำจำกัดความข้อ 2.1 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEx หน้า 22 – 24

2. คำอธิบายคำจำกัดความข้อ 2.2 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEx หน้า 26 – 27

3. คำอธิบายเพิ่มเติมหมวดนี้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEx หน้า 132 – 138

#### แผนกลยุทธ์

- แผนระยะยาว 4-5 ปี
- ใช้ผลลัพธ์จากการทำ SWOT
- มีเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์
- ตั้งค่าเป้าหมายเพื่อวัดระดับความสำเร็จ
- ระบุปัญหาและอุปสรรคที่อาจทำให้ไม่สำเร็จ
- เป็นแผนที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของสถาบัน
- ต้องครอบคลุมพันธกิจ
- กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- สามารถทบทวนและปรับตามสถานการณ์สำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง

#### แผนปฏิบัติการประจำปี

- แผนระยะสั้นที่ใช้ดำเนินงานภายใน 1 ปี
- ประกอบด้วยโครงการ/กิจกรรมที่ต้องดำเนินงาน
- ค่าเป้าหมาย
- งบประมาณ
- ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติ
- ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
- ผู้รับผิดชอบ
- ระยะเวลาดำเนินการ



## หมวดที่ 3 ลูกค้า

### 3.1 เสียงของลูกค้า

**เสียงของลูกค้า** หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวังและความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ในอนาคตไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับหน่วยงาน

**สิ่งที่ต้องคำนึงถึง: เน้น 3 ประเด็น คือ**

- วิธีการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างเป็นระบบ ทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้เรียนและลูกค้าดังกล่าวอย่างชัดเจน
- วิธีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล ทำให้ทราบระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้าที่ชัดเจน อาจมีข้อมูลความพึงพอใจของหน่วยงานอื่นมาเปรียบเทียบกัน
- วิธีการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่เป็นระบบและได้ข้อมูลความไม่พึงพอใจที่ชัดเจน

#### ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

##### (1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานวิธีการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน เช่น แบบสอบถาม สื่อออนไลน์ การประชุม
- ควรอธิบายช่องทางในการรับฟังเสียงของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

##### **การฟังเสียงลูกค้า (เชิงรุก - เชิงรับ)**

- หาวิธีการก่อน
- แล้วย่อยหาช่องทาง
- เก็บข้อมูลที่เกิดจริง

##### **เสียงของลูกค้า**

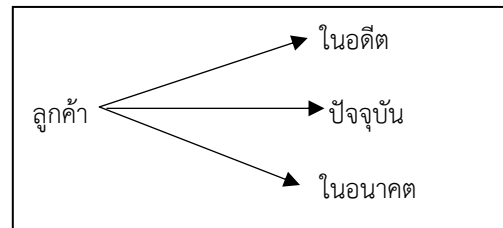
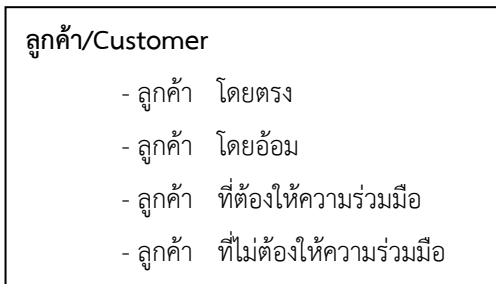
- เชิงรุก - Survey
- เชิงรับ - Complaint

## (2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (อดีต อนาคตและของคู่แข่ง)

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานวิธีการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน เช่น แบบสอบถาม สื่อด้านออนไลน์ การประชุม

- ควรอธิบายช่องทางในการรับฟังเสียงของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน



### สิ่งที่ต้องคำนึงถึง:

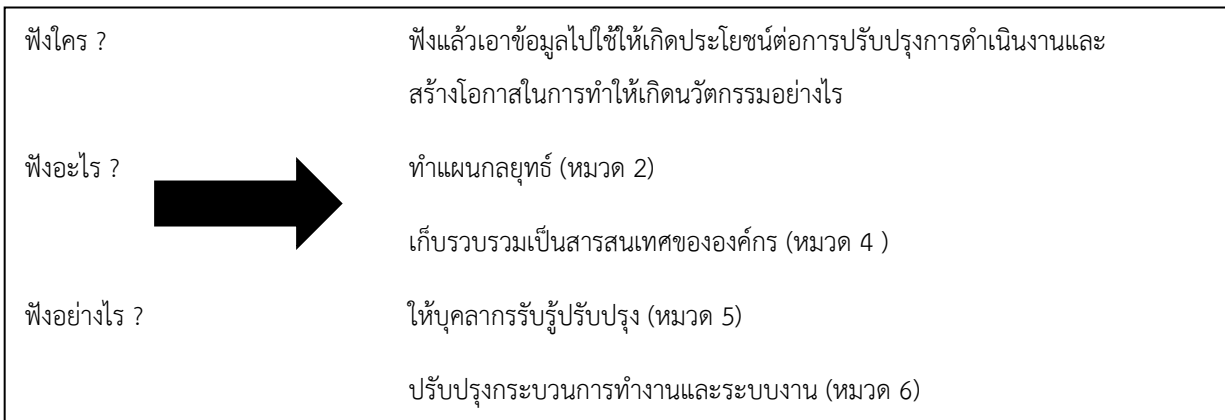
#### คุณลักษณะที่จำเป็นในการรักษาลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การแก้ปัญหาของเสีย/บริการที่ไม่ดี ความผิดพลาดในการให้บริการและข้อบกพร่อง
- การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า

#### คุณลักษณะของสินค้าและบริการ

- ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า
- ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง

เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการได้ลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิม การทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี ระดับการรับรู้ของหน่วยงาน การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การเติบโตของหน่วยงาน



## ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

### (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานวิธีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอย่างเป็นระบบและชัดเจน

### (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานกระบวนการหรือวิธีการที่ได้ผลประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นและแสดงผลประเมินดังกล่าวกับคู่แข่งที่หน่วยงานกำหนด

#### **รูปแบบในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ได้แก่**

- การสำรวจ
- ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- อัตราการลาออกกลางคันและการขาดเรียน
- ข้อมูลที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้เรียน
- ข้อร้องเรียน
- อัตราการขอใบรับรองเพื่อไปศึกษายังสถาบันอื่นของผู้เรียน

หน่วยงานอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่เป็นการดูค่าความพึงพอใจที่ได้คะแนนน้อย การประเมินความไม่พึงพอใจควรแยกต่างหาก เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มาของความไม่พึงพอใจและให้สามารถทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

## 3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ

#### **สิ่งที่ต้องคำนึงถึง:**

- วิธีการที่หน่วยงานกำหนดหลักสูตรและบริการ เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
- ช่องทางการสื่อสารเพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำ
- วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำเหล่านั้น

**ความผูกพัน (Bonding) เป็นพันธนาการที่เต็มใจ ภูมิใจและสุขใจ**

## ก. หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

### (1) หลักสูตรและบริการ

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการค้นหาความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นและนำความต้องการเหล่านั้นมากำหนดหลักสูตรและบริการ เพื่อสนับสนุนและตอบสนองความต้องการของกลุ่มดังกล่าว

### (2) การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

### (3) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการจำแนกกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น รวมถึงหลักสูตรและบริการ เพื่อกำหนดกลุ่มทั้งในปัจจุบันและคู่แข่งในอนาคต

## ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

### (1) การจัดการความสัมพันธ์

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการประชาสัมพันธ์และจัดการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

### (2) การจัดการข้อร้องเรียน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการจัดการข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน
- ควรกำหนดผู้รับผิดชอบและตัวชี้วัดของระบบการจัดการข้อร้องเรียน
- ข้อร้องเรียนควรเป็น 0

หมายเหตุ: 1. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 3.1 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 29 – 30

2. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 3.2 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 33 – 34

3. ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดนี้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 138 – 141

## หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

หมวดนี้ ถามว่าหน่วยงานเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร มีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าหน่วยงานได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

##### (1) ตัววัดผลการดำเนินการ

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรรายงานวิธีการว่ามีการเลือกตัวชี้วัดอย่างไร เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานและมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง
- ควรรายงานตัวชี้วัดด้านการเงินและงบประมาณที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวว่ามีวิธีการติดตามอย่างไร
- ตัวชี้วัดดังกล่าว หากถูกกำหนดในหมวด 2 หมวด 3 และหมวด 6 ควรนำมารายงานในหมวด 4

##### (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการที่เลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

##### (3) ข้อมูลผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการเลือกใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (รวมถึงข้อมูลสรุปจากข้อร้องเรียน) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

##### (4) ความคล่องตัวของการวัด

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายระบบการวัดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกอย่างรวดเร็ว

#### ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการใช้ประโยชน์จากการวัดผลการดำเนินงาน ค่าเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าในการทบทวน
- ควรอธิบายวิธีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

### ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

#### (1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการค้นหาและคัดเลือกว่าหน่วยงานใดในองค์กรมีการดำเนินงานที่โดดเด่น เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี

#### (2) ผลการดำเนินการในอนาคต

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบซึ่งได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ (ในหัวข้อ 4.1 ข) มาใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

#### (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการปรับปรุงผลการดำเนินงานซึ่งได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ (ในหัวข้อ 4.1 ข) ไปจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องปรับปรุงและโอกาสการสร้างนวัตกรรม

### 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ก. ความรู้ของสถาบัน

##### (1) การจัดการความรู้

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- ควรรายงานสิ่งที่เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงาน มีการรวบรวม ถ่ายทอดและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างไร

##### (2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการที่ทำให้หน่วยงานมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบที่ชัดเจน
- ควรชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานมีวิธีการอย่างไร ในการใช้องค์ความรู้ วิธีการ และทรัพยากรต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงาน

#### ข. ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

##### (1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน

## (2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศว่ามีการรักษาข้อมูลอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัย

## (3) ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีความพร้อมในการใช้งานและทันต่อเหตุการณ์

## (4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการจัดการฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ให้มีความน่าเชื่อถือ มั่นคงปลอดภัยและใช้งานง่าย

## (5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึง:

#### 1. การจัดการข้อมูลที่มีในองค์กร

- 1.1 ระบบสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน
- 1.2 ความปลอดภัยของระบบเครือข่าย/ระบบสำรองข้อมูล
- 1.3 ระบบ Network ความครอบคลุมของการใช้งาน Wi-Fi
- 1.4 ระบบสารสนเทศอื่น ๆ ที่เราพัฒนาขึ้นตามความต้องการและความจำเป็น

#### 2. การจัดการความรู้ (KM)

- 2.1 แผนการจัดการความรู้
- 2.2 คณะกรรมการจัดการความรู้
- 2.3 จัดกิจกรรม Show & Share เป็นประจำ เช่น ทุก 2 เดือน

หมายเหตุ: 1. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 4.1 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 38

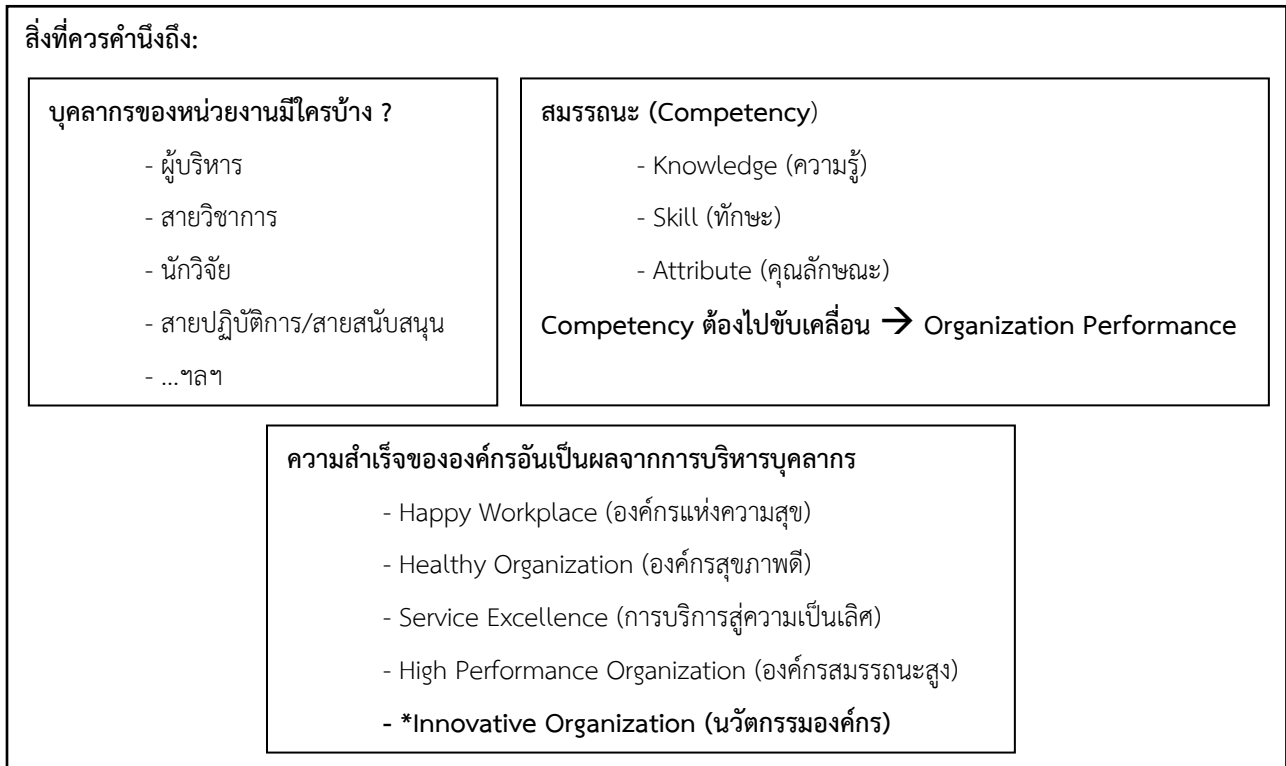
2. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 4.2 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 40 – 41

3. ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดนี้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 141 – 147

## หมวด 5 บุคลากร

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment)

หมวดนี้ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อให้งานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ และการสร้างสิ่งแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการทำงานที่ดี รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจ การจัดสรร และการพัฒนาบุคลากร อธิบายว่าหน่วยงานดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุนและมีความมั่นคงต่อการทำงาน



#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

##### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการในการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร (ด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัตินี้) ของบุคลากร และอัตรากำลัง เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เช่น หากมีบุคลากรจะเกษียณอายุราชการ มีการวิเคราะห์ความเชี่ยวชาญของบุคลากรหรือไม่ หรือหน่วยงานจะเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ มีการวิเคราะห์ความเพียงพอของอาจารย์และอาจารย์ดังกล่าวมีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่

##### (2) บุคลากรใหม่

###### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ รักษาและพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความสามารถ



### (3) การทำงานให้บรรลุผล

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถตามสมรรถนะหลักของหน่วยงาน ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

### (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ระบบการจัดการด้านบุคลากรหรือระบบรองรับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในการเกษียณอายุหรือลาออก

### ข. บรรยากาศด้านบุคลากร

#### (1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายตัวชี้วัดในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้มีสุขภาวะ ความปลอดภัยและมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

- ควรอธิบายวิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

#### (2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สำคัญให้แก่บุคลากรแต่ละประเภท

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

### ก. ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ

#### (1) วัฒนธรรมองค์กร

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมหน่วยงาน ซึ่งมาจากความหลากหลายทางความคิดของแต่ละบุคคลที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง จนเกิดเป็นค่านิยม ส่งผลให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพันต่อหน่วยงาน

#### (2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการกำหนดปัจจัยความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

### (3) การประเมินความผูกพัน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการกำหนดตัวชี้วัดแต่ละกลุ่มอย่างไร รวมทั้งความพึงพอใจมีอะไรบ้าง

### (4) การจัดการผลการดำเนินการ

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายระบบการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากร เช่น การพิจารณาค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชยและสิ่งจูงใจแก่บุคลากร

### ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

#### (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาและการปรับปรุงผลการดำเนินงานของบุคลากร ผู้บริหารและผู้นำระดับสูง อย่างเป็นระบบ

#### (2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายระบบประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

#### (3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างเป็นระบบ และวิธีการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน

### ประเด็นสำคัญในด้านบุคลากร

- ความต้องการด้านบุคลากรทั้งคุณภาพและปริมาณ
- การบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- การลงทุนด้านบุคลากรและการรักษาไว้กับองค์กร
- ความเข้าใจในความต้องการด้านต่าง ๆ ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- การบริหารงานที่เอื้อให้เกิดบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี
- การสร้างความผูกพันและการจูงใจ
- การพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของสถาบัน

### สรุป ความต้องการของหมวด 5 คือ

1. บุคลากรของสถาบันมีกี่กลุ่ม อะไรบ้าง
2. รู้ถึงความต้องการความคาดหวังของแต่ละกลุ่มหรือไม่ อะไรบ้าง
3. ทำอย่างไรจึงจะรู้ความต้องการความคาดหวัง
4. ปัจจัยแห่งความผูกพันของแต่ละกลุ่มคืออะไร เหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่
5. สมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มคืออะไร

- หมายเหตุ: 1. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 5.1 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 44 – 45
2. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 4.2 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 47 – 48
3. ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดนี้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 147 – 152

## หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

### 6.1 กระบวนการทำงาน

ให้อธิบายวิธีการที่หน่วยงานใช้ในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการหรือขั้นตอนในการจัดการนวัตกรรมของหน่วยงาน ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยให้สรุปเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน

#### การจัดการกระบวนการ

- การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- หน่วยงานใช้ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ใดในการควบคุมและปรับปรุงผลการดำเนินการและกระบวนการต่าง ๆ
- ตัววัดเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการของหน่วยงานในลักษณะใด

#### การจัดการกระบวนการ

- ออกแบบ
- ดำเนินการ/จัดการ
- ติดตาม ควบคุม
- ประเมินผล ปรับปรุง

#### เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ได้แก่

- ระบบ Lean
- Six Sigma
- ระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO
- แนวทาง PDCA

### ก. การออกแบบหลักสูตร การบริการและกระบวนการ

#### (1) ข้อกำหนดของหลักสูตร การบริการและกระบวนการ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายกระบวนการที่สำคัญว่ามีอะไรบ้างและระบุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านั้น (Work System อาจแบ่งเป็น Core Process, Managing Process, Supportive Process) ทั้งนี้ ควรอธิบายการได้มาของข้อกำหนดต่าง ๆ ด้วย
- ควรนำประสิทธิผลของกระบวนการไปรายงานในหมวด 7.1

หมายเหตุ: กระบวนการหลัก เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในหน่วยงาน

#### (2) แนวคิดการออกแบบ

##### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายการออกแบบหลักสูตร บริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด เช่น กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการวิจัยและกระบวนการบริการวิชาการ อาจจัดทำเป็น Flow Chat อย่างชัดเจน

## ข. การจัดการกระบวนการ

### (1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรระบุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายในกระบวนการ เป็นการควบคุมและนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

### (2) กระบวนการสนับสนุน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญว่ามีอะไรบ้าง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ (กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบและดำเนินการตามหลักสูตรและบริการ)

### (3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการการทำงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน

## ค. การจัดการนวัตกรรม

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการสร้างนวัตกรรมจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ (ที่กำหนดไว้ในหมวด 2) เป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เป็นความเสี่ยงที่นำลงทุน

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

### ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการควบคุมต้นทุนอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงรอบเวลาในการทำงาน มีการควบคุมต้นทุนให้สัมพันธ์กับความต้องการอย่างไร

### ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายวิธีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและมีวิธีการในการจัดการกับผลการดำเนินงานที่ไม่ดีอย่างไร

- รายงานป้อนกลับควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบได้สื่อถึงความต้องการจากหน่วยงาน

## ค.การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

### (1) ความปลอดภัย

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน ควรมีการวิเคราะห์หาสาเหตุ

### (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรอธิบายระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น
- ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภคหรือความปลอดภัย

#### สิ่งที่ต้องคำนึงถึง:

##### การควบคุมด้วยตัวชี้วัด

- ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- ตัวชี้วัดและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ได้ตามความต้องการ

##### การควบคุมด้วยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

- กำหนดมาตรฐานการทำงาน
- Work Manual/Work Instruction
- กำหนดจุดควบคุมในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- อบรมพนักงานในการปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน
- กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล ตามจุดควบคุม

##### การแก้ไขข้อบกพร่อง

- จัดทำฐานข้อมูลจริง การปฏิบัติงานตามกระบวนการ
- ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์ปัญหา ผลกระทบและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- ผู้รับผิดชอบรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อแก้ปัญหาระยะยาว
- บันทึกจัดทำ Case Study เพื่อมิให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำ (ผิดที่คน ผิดที่เครื่องมือหรือผิดที่กระบวนการ)
- เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการต่อไป

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดข้อกำหนดที่สำคัญ

กระบวนการทำงาน	ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
การขาย	1. มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 2. รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่ 3. ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับลูกค้าทันสมัย	1. จำนวนลูกค้าใหม่ 2. อัตราการสูญเสียลูกค้า 3. อัตราการเข้าเยี่ยมลูกค้า
จัดซื้อ/จัดจ้าง	วัตถุดิบมีคุณภาพ	อัตราการ Reject วัตถุดิบจากการตรวจของ QC
การจัดการคลังวัตถุดิบ	วัตถุดิบที่จัดเก็บมีสภาพที่สมบูรณ์	อัตราการเสียหายของวัตถุดิบที่จัดเก็บ
การจัดการคลังสำเร็จรูป	สินค้าที่จัดเก็บมีสภาพสมบูรณ์	อัตราการเสียหายของสินค้าที่จัดเก็บ
การออกแบบผลิตภัณฑ์	สินค้าที่ออกแบบตรงกับความต้องการ	อัตราการยอมรับสินค้าจากลูกค้า
การตรวจสอบคุณภาพ	ไม่มีวัตถุดิบหรือสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ	อัตราการพบปัญหาของวัตถุดิบในกระบวนการผลิต
การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	- ได้บุคลากรมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในเวลาที่กำหนด - บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะให้ทันกับเทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน กิจการ	- ระยะเวลาในการสรรหาบุคลากร - อัตราของบุคลากรที่ได้ตรงกับคุณสมบัติที่กำหนด - อัตราของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้และทักษะ

ตารางที่ 4 แสดงตัวอย่างการออกแบบระบบงาน

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา/ความถี่
1. ศึกษาและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์/บริการ พันธกิจ		
2. ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพการทำงานของหน่วยงาน (ระบุว่ามีการะบวนการทำงานอะไรบ้าง)		
3. แปลงความต้องการเป็นข้อกำหนดกระบวนการและตัวชี้วัด		
4. ระบุว่ากระบวนการที่จำเป็นในการตอบสนองต่อข้อกำหนดกระบวนการต้องมีอะไรบ้าง		
5. จัดกลุ่มกระบวนการและร้อยเรียงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ รวมถึงตัวชี้วัด		
6. จัดทำระบบงานภาพรวม		

ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างกระบวนการหลัก/กระบวนการสนับสนุน

กระบวนการหลัก	การพัฒนาหลักสูตร	การรับนักศึกษา	การเรียนรู้การสอน	การพัฒนา นิสิต	การสนับสนุนการสอน		การติดตามประเมินผล
	การวางยุทธศาสตร์วิจัย	การสร้างเครือข่าย	การดำเนินการวิจัย	การสนับสนุนงานวิจัย	การเผยแพร่	IP	การต่อยอดเชิงพาณิชย์
	การฝึกอบรม/การจัดประชุม/การบริการวิชาชีพ		การให้คำปรึกษา		การให้บริการเครื่องมือและทดสอบ		
กระบวนการสนับสนุน	อำนาจการ	การเงินและพัสดุ	กายภาพ	IT	HR		นโยบายและประกันคุณภาพ

- หมายเหตุ: 1. คำอธิบายคำจำกัดความข้อ 6.1 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 50 – 51  
 2. คำอธิบายคำจำกัดความข้อ 6.2 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 53  
 3. คำอธิบายเพิ่มเติมหมวดนี้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 152 – 156



## หมวด 7 ผลลัพธ์

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินการและปรับปรุงด้านที่สำคัญทุกด้านของหน่วยงาน

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรแสดงผลลัพธ์ที่จำแนกตามหลักสูตรและบริการ ประเภทของกระบวนการ โดยการนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ กับคู่เทียบอย่างเหมาะสม (ควรเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อย 3 ปีซ้อนหลัง)
- ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ ควรเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นตามที่ระบุไว้ใน P.1ข (2) ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับหมวด 3

### ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่มุ่งเน้นผู้เรียน

#### ตัวอย่าง

#### 1. พันธกิจด้านการเรียนการสอน (แบ่งกลุ่มในระดับปริญญาตรี โท เอก หรือแบ่งกลุ่มตามหลักสูตร)

- 1.1 อัตราการได้งานทำภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี
- 1.2 เงินเดือนเฉลี่ยบัณฑิตจบใหม่
- 1.3 ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต
- 1.4 อัตราการสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาตามแผนการศึกษาของหลักสูตร
- 1.5 จำนวนนักศึกษาที่ได้รับการยกย่องระดับชาติหรือนานาชาติ
- 1.6 ร้อยละของนักศึกษาที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพ

#### 2. พันธกิจด้านการวิจัย (เน้นกลุ่มระดับบัณฑิตศึกษา)

- 2.1 ร้อยละของผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับการตีพิมพ์
- 2.2 จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์
- 2.3 จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation)
- 2.4 จำนวนผลงานวิจัยที่พัฒนาต่อยอดเชิงพาณิชย์

### ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

- ผลลัพธ์ควรพิจารณาข้อกำหนดของการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหมวด 6

#### (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

#### ตัวอย่าง

#### 1. พันธกิจด้านการเรียนการสอน

- 1.1 อัตราการคงอยู่ของนิสิต (จำแนกตามหลักสูตร)
- 1.2 ร้อยละของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรต่อจำนวนที่รับเข้า

## 2. พันธกิจด้านการวิจัย

- ร้อยละของโครงการวิจัยที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่แหล่งทุนกำหนด

## 3. พันธกิจด้านบริการวิชาการ/บริการวิชาชีพ

- ร้อยละของโครงการวิจัยเชิงบริการวิชาการที่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

## 4. ด้านการบริหารจัดการ

- 4.1 การประหยัดพลังงาน เช่น ค่าน้ำ/ค่าไฟที่ลดลง
- 4.2 การ Recycle ที่เพิ่มขึ้น เช่น รายได้จากการขายของ Recycle
- 4.3 ระยะเวลาของกระบวนการให้บริการที่ลดลง
- 4.4 จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง/นวัตกรรมบริการที่เพิ่มขึ้น

### (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

#### ตัวอย่าง

- จำนวนครั้งของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาและผู้รับบริการ
- จำนวนครั้งในการซ่อมเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน
- จำนวนแผนรองรับภาวะฉุกเฉินที่จัดทำขึ้นหรือปรับปรุงในแต่ละปี
- ระยะเวลาในการกู้คืนข้อมูล

### ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ถามถึงระดับและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทานบางด้านอาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

จึงไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้มได้

#### ตัวอย่าง

- จำนวนคู่ความร่วมมือ
- จำนวนสถานประกอบการที่รับนักศึกษาเข้าฝึกงาน
- จำนวนปัญหาที่เกิดขึ้นกรณีการส่งมอบไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรแสดงผลลัพธ์ที่จำแนกตามหลักสูตรและบริการ ประเภทของกระบวนการ โดยนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบอย่างเหมาะสม (ควรเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อย 3 ปีย้อนหลัง)

- ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างสัมพันธ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ต้องสัมพันธ์กับที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหมวด 3

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

#### (1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

##### ตัวอย่าง

##### 1. พันธกิจด้านการเรียนการสอน

1.1 ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน (แบ่งตามหลักสูตรหรือการศึกษาในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา)

1.2 ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียนในแต่ละหลักสูตร แบ่งตามมิติ เช่น ด้านการสอน อุปกรณ์ สถานที่ การให้บริการ

1.3 ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องกับด้านการเรียนการสอน เช่น ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการเรียนการสอน

1.4 จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นที่ระบุไว้

1.5 ร้อยละของการลาออกของนักศึกษาชั้นปีที่ 1

##### 2. พันธกิจด้านการวิจัย

2.1 ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้ใช้งานวิจัย ผู้ให้ทุน ในมิติต่าง ๆ เช่น คุณภาพของงานวิจัย ระยะเวลาในการทำงานวิจัย ตามความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

2.2 จำนวนข้อร้องเรียน

##### 3. พันธกิจด้านบริการวิชาการ/บริการวิชาชีพ

3.1 ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้ใช้งานบริการในมิติต่าง ๆ เช่น ความคุ้มค่า

3.2 จำนวนข้อร้องเรียน

#### (2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

##### ตัวอย่าง

- จำนวนแหล่งทุนวิจัยที่ให้ทุนซ้ำ
- เงินบริจาคจากศิษย์เก่า
- ร้อยละของการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรแสดงผลลัพธ์ที่จำแนกตามหลักสูตรและบริการ ประเภทของกระบวนการ โดยนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบอย่างเหมาะสม (ควรเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อย 3 ปีย้อนหลัง)

- ผลลัพธ์ที่รายงาน ควรเกี่ยวข้องกับหมวด 5 และสัมพันธ์กับข้อกำหนดของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญที่ระบุไว้ในหมวด 6 รวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลใน 2.2 ด้วย

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### (1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

##### ตัวอย่าง

- ร้อยละของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
- ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
- ร้อยละจำนวนการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus/ISI ของบุคลากร
- ร้อยละจำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัล
- ร้อยละจำนวนทุนวิจัยที่บุคลากรได้รับ
- ร้อยละจำนวนเงินทุนวิจัยที่ได้รับ

#### (2) บรรยากาศการทำงาน

##### ตัวอย่าง

ไม่พึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศ/ความมั่นคงในการทำงาน

#### (3) ความผูกพันของบุคลากร

##### ตัวอย่าง

- ผลประเมินความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทุกกลุ่ม
- อัตราการลาออกของบุคลากร

#### (4) การพัฒนาบุคลากร

##### ตัวอย่าง

- จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับทุนการศึกษา/ทุนพัฒนาศักยภาพอื่น ๆ
- จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล

#### แนวทางในการตอบคำถาม

- ควรแสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามหน่วยงาน ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมด้วย
- ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ถามถึงระดับและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทานบางด้านอาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

จึงไม่สามารถแสดงเป็นแนวโน้มได้ เช่น การระมัดชอบด้านการกำกับดูแล

- ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

#### (1) การนำองค์กร

##### ตัวอย่าง

- ผลการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (คะแนนธรรมาภิบาลของผู้บริหาร)
- ร้อยละการรับรู้วิสัยทัศน์/ค่านิยม

#### (2) การกำกับดูแล

##### ตัวอย่าง

- จำนวนเรื่องที่บุคลากรร้องเรียนผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย (กองกฎหมาย)
- จำนวนข้อทักท้วงจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน (กองตรวจสอบและกำกับกิจการมหาวิทยาลัย งานตรวจสอบภายใน)
- ผ่านการตรวจสอบความโปร่งใสด้านการเงินจากภายนอก

#### (3) กฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน

##### ตัวอย่าง

- ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด
- จำนวนหลักสูตรที่ได้รับรองจากเกณฑ์มาตรฐานสากล
- จำนวนห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานต่าง ๆ
- ผลการรับรองคุณภาพจากโรงพยาบาล

#### (4) จริยธรรม

##### ตัวอย่าง

- จำนวนข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (คะแนนประเมินจรรยาบรรณ)
- จำนวนผู้กระทำผิดวินัย

#### (5) สังคม

##### ตัวอย่าง

- จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคม เช่น มลพิษสู่สิ่งแวดล้อม น้ำเสีย พลังงานทดแทน

### ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

##### ตัวอย่าง

- ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามยุทธศาสตร์

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด

- ควรแสดงผลลัพธ์ที่จำแนกตามหลักสูตรและบริการ ประเภทของกระบวนการ โดยนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบอย่างเหมาะสม (ควรเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อย 3 ปีย้อนหลัง)
- ตัวชี้วัดที่รายงานควรสัมพันธ์กับที่ระบุไว้ในหัวข้อ 4.1 และ 2.2

### ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด

#### (1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

##### ตัวอย่าง

- อัตราส่วนเงินรายได้และเงินแผ่นดินของมหาวิทยาลัย
- สภาพคล่องทางการเงิน
- อัตราส่วนรายได้สุทธิต่อรายได้รวม
- ร้อยละงบประมาณในภาพรวมจำแนกตามบัญชีศาสตร์
- สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่าย
- ทุนสะสมหมุนเวียน

#### (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

##### ตัวอย่าง

- ร้อยละของจำนวนรับเข้าเทียบกับแผนการรับนิสิต
- ร้อยละการสละสิทธิ์เข้าศึกษา

- หมายเหตุ: 1. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 7.1 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 55 – 56
2. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 7.2 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 58
3. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 7.3 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 59
4. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 7.4 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 61 – 62
5. ดูคำอธิบายคำจำกัดความข้อ 7.5 จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 63
6. ดูคำอธิบายเพิ่มเติมหมวดนี้จากเล่มคู่มือเกณฑ์ EdPEX หน้า 156 – 162

# แบบฟอร์มการรายงานผลการประเมินตนเอง ตามเกณฑ์ EdPEX

รายงานผลการประเมินตนเอง  
Self-Assessment Report (SAR)  
ตามเกณฑ์ EdPEX

คณะ.....

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประจำปีการศึกษา .....

วันที่รายงาน .....



## กรรมการประเมิน

.....ประธาน

(.....)

.....กรรมการ

(.....)

.....กรรมการ

(.....)

วันที่ .....เดือน.....พ.ศ. ....



โครงร่างองค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร

.....  
.....  
.....

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

(1) หลักสูตรและบริการ

.....  
.....  
.....

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

.....  
.....  
.....

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

.....  
.....  
.....

(4) สินทรัพย์

.....  
.....  
.....

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ

.....  
.....  
.....

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร

.....  
.....  
.....

(2) ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

.....

.....

.....

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

.....

.....

.....

P.2 สภาวะการณ์ขององค์กร

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน

.....

.....

.....

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

.....

.....

.....

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

.....

.....

.....

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

.....

.....

.....

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

.....  
.....  
.....

(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม

.....  
.....  
.....

(3) การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จ

.....  
.....  
.....

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) การสื่อสาร

.....  
.....  
.....

(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

.....  
.....  
.....

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลขององค์กร

(1) การกำกับดูแล

.....  
.....  
.....

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบและการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

.....  
.....  
.....

(2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

.....  
.....  
.....

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกของสังคม

.....  
.....  
.....

(2) การสนับสนุนชุมชน

.....  
.....  
.....

## หมวดที่ 2 กลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

##### (1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

##### (2) นวัตกรรม

.....

.....

.....

##### (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

.....

.....

.....

##### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก

.....

.....

.....

#### ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

##### (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

##### (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

(1) แผนปฏิบัติการ

.....

.....

.....

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

(3) การจัดสรรทรัพยากร

.....

.....

.....

(4) แผนด้านบุคลากร

.....

.....

.....

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

.....

.....

.....

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

.....

.....

.....

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

.....

.....

.....



### หมวดที่ 3 ลูกค้า

#### 3.1 เสียงของลูกค้า

##### ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น

(1) ผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

.....

.....

.....

(2) ผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่นที่พึงมี

.....

.....

.....

##### ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

.....

.....

.....

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

.....

.....

.....

#### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

##### ก. หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ายุุ่มอื่น

(1) หลักสูตรและบริการ

.....

.....

.....

(2) การสนับสนุนนักศึกษาและลูกค้ายุุ่มอื่น

.....

.....

.....

(3) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

.....

.....

.....

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) การจัดการความสัมพันธ์

.....

.....

.....

(2) การจัดการข้อร้องเรียน

.....

.....

.....

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

.....  
.....  
.....

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

.....  
.....  
.....

(3) ข้อมูลนักศึกษาและลูกค้ากลุ่มอื่น

.....  
.....  
.....

(4) ความคล่องตัวของการวัด

.....  
.....  
.....

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

.....  
.....  
.....

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

.....  
.....  
.....

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต

.....  
.....  
.....

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

.....  
.....  
.....

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ของสถาบัน

(1) การจัดการความรู้

.....  
.....  
.....

(2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน

.....  
.....  
.....

ข. ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

.....  
.....  
.....

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

.....  
.....  
.....

(3) ความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

.....  
.....  
.....

(4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

.....  
.....  
.....

(5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

.....

.....

.....

หมวดที่ 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment)

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

.....  
.....  
.....

(2) บุคลากรใหม่

.....  
.....  
.....

3) การทำงานให้บรรลุผล

.....  
.....  
.....

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

.....  
.....  
.....

ข. บรรยากาศด้านบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมของทำงาน

.....  
.....  
.....

(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

.....  
.....  
.....

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ก. ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ

(1) วัฒนธรรมองค์กร

.....  
.....  
.....

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

.....  
.....  
.....

(3) การประเมินความผูกพัน

.....  
.....  
.....

(4) การจัดการผลการดำเนินการ

.....  
.....  
.....

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

.....  
.....  
.....

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

.....  
.....  
.....

(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

.....  
.....  
.....

## หมวดที่ 6 ระบบปฏิบัติการ

### 6.1 กระบวนการทำงาน

#### ก. การออกแบบหลักสูตร บริการและกระบวนการ

##### (1) ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการและกระบวนการ

.....

.....

.....

##### (2) แนวคิดการออกแบบ

.....

.....

.....

#### ข. การจัดการกระบวนการ

##### (1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

##### (2) กระบวนการสนับสนุน

.....

.....

.....

##### (3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการและกระบวนการ

.....

.....

.....

#### ค. การจัดการนวัตกรรม

.....

.....

.....



6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

.....  
.....  
.....

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

.....  
.....  
.....

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย

.....  
.....  
.....

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

.....  
.....  
.....

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

.....  
.....  
.....

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

.....  
.....  
.....

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

.....  
.....  
.....

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

.....  
.....  
.....

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

.....  
.....  
.....

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

.....  
.....  
.....

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

.....  
.....  
.....

(2) บรรยากาศการทำงาน

.....  
.....  
.....

(3) ความผูกพันของบุคลากร

.....  
.....  
.....

(4) การพัฒนาบุคลากร

.....  
.....  
.....

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) การนำองค์กร

.....  
.....  
.....

(2) การกำกับดูแล

.....  
.....  
.....

(3) กฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน

.....  
.....  
.....

(4) จริยธรรม

.....  
.....  
.....

(5) สังคม

.....  
.....  
.....

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

.....  
.....  
.....

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

.....  
.....  
.....

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

.....  
.....  
.....

## เอกสารอ้างอิง

1. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558 – 2561
2. คู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในส่วนงานตามแนวทาง CMU – EdPEX มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2560 สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU – EdPEX Guidelines)
3. เอกสารการบรรยาย เรื่อง การเขียนรายงานกระบวนการและผลลัพธ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วันที่ 31 กรกฎาคม 2560 โดย รองศาสตราจารย์ แพทย์หญิงยุวเรศมच्छ์ สิทธิชาญบัญชา ภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
4. เอกสารการบรรยาย เรื่อง การเขียนรายงานการประเมินตนเอง ตามเกณฑ์ TQA – EdPEX ของมหาวิทยาลัยมหิดล
5. เอกสารการบรรยาย เรื่อง เกณฑ์ EdPEX วันที่ 26 – 27 สิงหาคม 2563 โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์จักรกฤษณ์ สถาปนศิริ ภาควิชาศัลยกรรมกระดูกและข้อ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
6. เอกสารสรุปการบรรยายกิจกรรมอบรมให้ความรู้เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) วันที่ 17 - 18 ธันวาคม พ.ศ. 2562 โดย รองศาสตราจารย์ ดร. นวลทิพย์ กมลวารินทร์ ณ ห้องประชุมเอกาทศรถ 301 ชั้น 3 อาคารเอกาทศรถ มหาวิทยาลัยนเรศวร



จัดทำโดย งานประกันคุณภาพ กองตรวจสอบและทำกับกิจการมหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยนเรศวร 99 หมู่ 9 ต.ท่าโพธิ์ อ.เมือง จ.พิษณุโลก

Website: [www.eqdd.nu.ac.th](http://www.eqdd.nu.ac.th) , E-mail: [qad@nu.ac.th](mailto:qad@nu.ac.th)  
โทรศัพท์ 0-5596-1442-6 โทรสาร 0-5596-1443  
Facebook: [www.facebook.com/EQDD.NU](http://www.facebook.com/EQDD.NU)