

สรุปการบรรยายกิจกรรมอบรมให้ความรู้เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา
เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) (2 วัน)

ระหว่างวันที่ 17 - 18 ธันวาคม พ.ศ. 2562

ณ ห้องประชุมเอกาทศรถ 301 ชั้น 3 อาคารเอกาทศรถ มหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยากรโดย รองศาสตราจารย์ ดร.นวลทิพย์ กมลวารินทร์

เกณฑ์ EdPEX คืออะไร

- เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กรในภาพรวม
- อยู่บนกรอบของการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- สามารถใช้ประเมินได้ทั้งระดับคณะและสถาบัน
- เป็นเกณฑ์ความเป็นเลิศเดียวกันกับระบบอื่นๆ ที่ได้มีการริเริ่มใช้ในภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ PMQA, SEPA, HA, TQA, SELF

การใช้เกณฑ์ EdPEX เพื่อการประเมินองค์กร

- เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการโดยรวมของสถาบันการศึกษา เป็นการประเมินในระดับองค์กร เพื่อการมุ่งเป้า

- ครอบคลุมทุกพันธกิจของสถาบัน
- เสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ค้นหาโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาแลกเปลี่ยนรู้

เป็นเลิศมาแลกเปลี่ยนรู้

- เป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการของส่วนต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
- ค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง

ประโยชน์ที่สถาบันการศึกษาได้รับ

- Students' learning outcomes
- Customer satisfaction and engagement
- Product and service outcomes, and process efficiency
- Workforce satisfaction and engagement
- Budgetary, financial, and market results
- Social responsibility

คำถามที่เกี่ยวกับ EdPEX

- เริ่มอย่างไร
- ทำอย่างไร
- ใครเกี่ยวข้อง
- ทำแค่ไหน
- เมื่อไหร่จะเสร็จ

- รู้ได้อย่างไรว่าทำถึงเป้าหมาย
- จะทำอะไรให้ทุกคนเข้าใจ
- ทำอย่างไรให้ผู้หน้าเข้าใจ/สนใจ/ใส่ใจ/สั่งการ/ตัดสินใจ

การใช้เกณฑ์ EdPEx

- เรียนรู้เกณฑ์ และความหมายของนิยามต่างๆ
- วิเคราะห์องค์กร โดยเริ่มจากบริบทสำคัญ
- จัดทำร่างระบบงานต่างๆ
- ประเมินตนเอง เพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องปรับปรุง
- จัดแผนพัฒนาองค์กร พร้อมกำหนดเป้าหมาย
- ประเมินความก้าวหน้า และผลการปรับปรุง
- ทำการประเมินตนเองทุกปี เพื่อดูความก้าวหน้าของระบบ
- เมื่อพร้อมยื่นขอรับการตรวจประเมินเพื่อยืนยันระดับพัฒนาการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. เรียนรู้และเข้าใจเกณฑ์
2. จัดทำโครงสร้างองค์กร
3. ประเมินองค์กรตามหมวดต่างๆ
4. จัดตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาและติดตามผล
5. ปรับแนวคิดด้านคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ
6. ให้กำลังใจและเวลา

Keyword : ทุกกระบวนการต้องมีการปรับปรุง

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

ภาพรวมของสถาบัน เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและเป็นความท้าทายสำคัญที่สถาบันเผชิญอยู่

P.1 ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- (1) หลักสูตร และบริการ (ที่สำคัญอะไรบ้าง)
- (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (ที่ได้ประกาศไว้คืออะไร)
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (จำแนกกลุ่ม/ประเภทอย่างไร)
- (4) สินทรัพย์
 - อาคารสถานที่/ครุภัณฑ์อุปกรณ์/เทคโนโลยี
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ
 - ด้านการบริหาร

- มาตรฐานการศึกษา
- การวิจัย
- การบริการวิชาการ
- การเงิน
- ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม
- การรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ วิชาชีพ

คำถาม : องค์กรจะรู้ได้อย่างไรว่าลูกค้าต้องการอะไร คาดหวังอะไร

ตอบ : องค์กรจะต้องออกแบบวิธีการสอบถามลูกค้า ด้วยวิธีการอะไรก็ได้ เช่น แบบสอบถาม เป็นต้น

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(1) โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างและระบบการดูแลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร ความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างคณะกรรมการบริหาร สถาบันและผู้นำระดับสูง การรายงานระหว่างผู้นำระดับสูงของสถาบันกับคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบัน

- แผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)
- แผนภูมิโครงสร้างการบริหาร (Administration Chart)

(2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนตลาด ประเภทผู้เรียน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของสถาบัน กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญคืออะไร มีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งเสริมและคู่ความร่วมมือ

ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญคือใครบ้าง มีบทบาทอะไรในการจัดหลักสูตร และ บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และสนับสนุนผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสาร

* คู่ความร่วมมือ เช่น คณะวิทยาศาสตร์เป็นคู่ความร่วมมือในการเรียนห้องปฏิบัติการ (Lab), การร่วมมือกันผลิตสินค้าขององค์กร

P.2 สภาพการณ์ขององค์กร : สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) ลำดับในการแข่งขัน (อยู่ลำดับในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน)
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (มีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสถาบัน)
- (3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (ที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร

หมวดนี้ ถ้ามุ่งเน้นการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้แนะและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำกับดูแลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวผ่านระบบการนำองค์กรไปสู่บุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมดังกล่าวของสถาบันอย่างไร

* จะต้องกำหนดค่านิยม

(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร

(3) การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาวในเรื่องดังต่อไปนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้ผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
- สร้างบรรยากาศแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมและการเสี่ยงในเรื่องที่นำลงทุน
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

การสื่อสารที่เป็นระบบ → จะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม เช่น มีการประชุมประจำ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งสถาบันกับผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์

(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบันผู้นำระดับสูงทำอย่างไร

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายถึงแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลและแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์กร อธิบายวิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถาบันพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ก. การกำกับดูแลขององค์การ

(1) การกำกับดูแล สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า มีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง รวมทั้งผู้บริหารสูงสุด และของสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน

ข. พฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมาย และมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการต่างๆ ของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

(2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกของสังคม สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร

(2) การสนับสนุนชุมชน สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง

ความต้องการของข้อนี้ คือ

- แสดงให้เห็นการชี้แนะและสร้างบรรยากาศ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรผ่านการดำเนินงานของผู้นำระดับสูงขององค์กร
- การสื่อสารและการจูงใจบุคลากรในองค์กร
- การกระตุ้นให้เกิดการดำเนินการ
- การประเมินเพื่อพัฒนาระบบการนำทั้งองค์กร (ตัวชี้วัดหมวด 7)
- ตระหนักถึงผลกระทบที่สถาบันมีต่อสังคมและชุมชน

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- (1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์
- (2) นวัตกรรม กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้กระตุ้นและพิจารณาการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

* ความเสี่ยงที่นำลงทุน → โอกาสที่จะได้ประโยชน์มากกว่าความเสียหาย หรือสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น
ซึ่งมีผลต่อความยั่งยืนของสถาบันต้องกล้ายอมรับความล้มเหลว

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง

สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

- เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด
- เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักที่ทำให้บรรลุพันธกิจ
- เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในด้านตลาด หรือสภาพแวดล้อมด้านการบริการหรือการแข่งขัน
- มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือจะเลียนแบบได้ยาก

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และตารางเวลาที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์
- (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในสถาบัน ซึ่งอาจแย้งซึ่งทรัพยากรกันเองได้อย่างไร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้าคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญเหล่านี้เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

- (1) แผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง
- (2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

(3) การจัดสรรทรัพยากร

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและยังบรรลุภาวะผูกพันในปัจจุบัน

(4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

(5) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันคืออะไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ จัดทำปรับแผนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

แผนกลยุทธ์

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

แผนปฏิบัติการประจำปี

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

แผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุน

- แผนอัตรากำลัง
- แผนพัฒนาสมรรถนะ

แผนการเงิน

หมวด 3 ลูกค้ำ

ลูกค้ำ/Customer ของเราคือใคร

พันธกิจของเราคืออะไร

1. ด้านการเรียนการสอน

- นักศึกษา ป.ตรี/โท/เอก
- นักเรียนมัธยม
- ศิษย์เก่า

2. ด้านการวิจัย

- ผู้ให้ทุนวิจัย
- ผู้อ่าน/ใช้งานวิจัย
- ภาครัฐบริการ/ภาคอุตสาหกรรม

3. ด้านบริการวิชาการ

- ผู้เข้าร่วมสัมมนา/ประชุมวิชาการ
- ผู้รับบริการทางวิชาการ/ทางวิชาชีพ
- ภาครัฐบริการ/ภาคอุตสาหกรรม

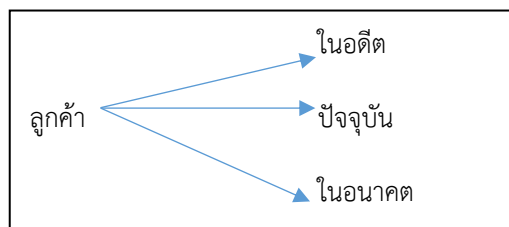
การมุ่งเน้นลูกค้ำ หมายถึง

- วิธีการที่สถาบันสร้างคามผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การตอบสนองต่อความต้องการ การผูกสัมพันธ์ และความภักดีต่อสถาบันและหลักสูตร และบริการการศึกษาอื่นๆ
- ผลลัพธ์ด้านวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์โดยรวมในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- การแปลงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นบริการต่างๆ ที่ให้คุณค่าแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การสร้างให้เกิดความสมดุลของความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การใช้เสียงของลูกค้ำเพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีความสำคัญที่จะทำความเข้าใจผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

เสียงของลูกค้ำ หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้ำ กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้ำ” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้ำ ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้ำเกิดความผูกพัน

ลูกค้ำ/Customer

- ลูกค้ำ โดยตรง
- ลูกค้ำ โดยอ้อม
- ลูกค้ำ ที่ต้องให้ความร่วมมือ
- ลูกค้ำ ที่ไม่ต้องให้ความร่วมมือ



การฟังเสียงลูกค้า (เชิงรุก-เชิงรับ)

- ทหาวิธีการก่อน
- แล้วค่อยหาช่องทาง
- เก็บข้อมูลที่เกิดจริง

เสียงของลูกค้า

- เชิงรุก Survey
- เชิงรับ Complaint

Survey VOC

- Transaction survey (after sale service survey)
- Relationship survey (annual survey, 3rd party)

Overall requirement level 1

3.1 เสียงลูกค้า

- วิธีการการรับฟังผู้เรียนและลูกค้าอื่นอย่างเป็นระบบ ทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้เรียนและลูกค้าดังกล่าวอย่างชัดเจน
- วิธีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้าอื่นที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล ทำให้ทราบระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้าเหล่านั้นที่ชัดเจน
- วิธีการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้าอื่นที่เป็นระบบและได้ข้อมูลความไม่พึงพอใจที่ชัดเจน

ก.การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อให้ได้มา ซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด สถาบันใช้สื่อสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) ในการรับฟังอย่างไร (*) วิธีการดังกล่าวแตกต่างในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพหลักสูตรและบริการ การสนับสนุนและการให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (อดีต อนาคตและของคู่แข่ง)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในอดีต อนาคตและของคู่แข่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการ การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการให้บริการ

คุณลักษณะที่จำเป็นในการรักษาลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การแก้ปัญหาของเสีย/บริการที่ไม่ดี ความผิดพลาดในการให้บริการและข้อบกพร่อง
- การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า

คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ

- ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า
- ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง

เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการได้ลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิม การทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี ระดับการรับรู้ของตราสินค้า การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การเติบโตของธุรกิจ

ฟังใคร ?	ฟังแล้วเอาข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานและสร้างโอกาสในการทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างไร
ฟังอะไร ?	ทำแผนกลยุทธ์ (หมวด 2) เก็บรวบรวมเป็นสารสนเทศขององค์กร (หมวด 4)
ฟังอย่างไร?	ให้บุคลากรรับรู้ปรับปรุง (หมวด 5) ปรับกระบวนการทำงาน ระบบงาน (หมวด 6)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่นและส่วนตลาด การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างไร เพื่อตอบสนองให้เกิดความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อรักษาความผูกพันกับกลุ่มดังกล่าวในระยะยาว

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

- เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน กับความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันคู่แข่ง
- เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน กับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน ซึ่งมีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือค่าเทียบเคียงในวงการศึกษา

3.2 ความผูกพันของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเหล่านั้น และสร้างสัมพันธ์ (กระบวนกร)

ให้อธิบายวิธีการกำหนดหลักสูตรและบริการ และช่องทางการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้า อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- วิธีการที่สถาบันกำหนดหลักสูตรและบริการ เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ช่องทางการสื่อสารเพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้า
- วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้าเหล่านั้น

Keyword: ความผูกพัน (Bonding) เป็นพันธนาการที่เต็มใจ ภูมิใจ และสุขใจ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก. หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและกลุ่มลูกค้านอื่น

(1) หลักสูตรและบริการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการ

- ค้นหาความต้องการและข้อกำหนดด้านหลักสูตร และบริการจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดอย่างไร
- กำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เห็นความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียนกลุ่มลูกค้านอื่น และส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)

กำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และเจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้านอื่นในปัจจุบัน

(2) การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้านอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้านอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน

(3) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้านอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้า และส่วนตลาด

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้านอื่น

(1) การจัดการความสัมพันธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้านอื่น เพื่อ

- ให้ได้ผู้เรียนและลูกค้านอื่นและสร้างส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและเสริมสร้างภาพลักษณ์หรือชื่อเสียง (Image Brand)
- รักษาผู้เรียนและลูกค้านอื่นไว้ และสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน
- เพิ่มความผูกพันกับสถาบัน

(2) การจัดการข้อร้องเรียน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันทั่วทั้งที่มีประสิทธิภาพ วิธีการดังกล่าวทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่นกลับคืนมาอย่างไร รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน และหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันในอนาคตได้อย่างไร

* ข้อร้องเรียนควรเป็น

หมวด 3 ลูกค้า/Customer

ลองตอบคำถาม

1. ลูกค้าสำคัญของเราคือใครบ้าง...แบ่งเป็นกี่กลุ่ม...
2. รู้ได้อย่างไรว่าต้องการอะไรบ้าง...ด้วยวิธีใดบ้าง...
3. ทำอย่างไรจึงจะรู้ว่าลูกค้าต้องการหลักสูตรแบบไหน...
4. รู้ได้อย่างไรว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มของเราไม่พอใจ/ไม่พอใจเราเรื่องอะไรบ้าง...
5. เรามีช่องทางอะไรบ้างให้เขาเรียน...
6. เราทำอะไรกับข้อร้องเรียนบ้าง...

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดนี้ ถามว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร มีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าสถาบันได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนของสถาบัน รวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไร จากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ สถาบันมีวิธีการเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

(3) ข้อมูลนักศึกษาและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันมีวิธีการใช้เสียงของลูกค้า และข้อมูล และสารสนเทศ ด้านตลาดอย่างไร

(4) ความคล่องตัวของการวัด

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) วัตถุประสงค์ที่เป็นเลิศ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการแบ่งปันวัตถุประสงค์ที่เป็นเลิศในสถาบัน

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต สถาบันคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ :

สถาบันมีวิธีการอย่างไรการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน รวมทั้งสารสนเทศ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ

อธิบายวิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสถาบัน รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้ของสถาบัน

(1) การจัดการความรู้ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน

(2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศอ่อนไหวและเป็นสิทธิพิเศษ (privilege)

(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน

(4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคงปลอดภัย และใช้งานง่าย

(5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

ในภาวะฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นรวมทั้งต่อความต้องการของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 5 บุคลากร (Workforce Focus)

บุคลากรของสถาบันมีใครบ้าง?

- ผู้บริหาร
- สายวิชาการ
- นักวิจัย
- สายปฏิบัติการ/สายสนับสนุน
- ... ฯลฯ

หมวดบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

การมุ่งเน้นบุคลากรของสถาบัน ควรครอบคลุมการสร้างสมดุลของความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน

- ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกภาคส่วนภายในสถาบัน ทั้งที่จ้างประจำ ชั่วคราว และอาสาสมัคร คู่ความร่วมมือ
- บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูง ใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้และนำไปสู่ความสำเร็จ
- การผูกใจบุคลากรให้ทำงานเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของสถาบัน และทำให้สถาบันสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- การพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เพื่อรองรับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพ

อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถของบุคลากร (ด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัต) ของบุคลากร และอัตรากำลัง

(2) บุคลากรใหม่

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิถีคิดของชุมชนที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน

สมรรถนะ (Competency)

- Knowledge
- Skill
- Attribute

Competency ต้องไปขับเคลื่อน → Organization performance

ความสำเร็จขององค์กรอันเป็นผลจากการบริหารบุคลากร

- Happy workplace
- Healthy organization
- Service excellence
- High performance organization
- *Innovative organization

(3) การทำงานให้บรรลุผล

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบและบริหารบุคลากร เพื่อ

- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ายุุ่มีอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ให้มีผลการดำเนินการที่ดีกว่าความคาดหวัง

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

- เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากจำเป็น
- เตรียมพร้อมและบริหารช่วงที่มีการเพิ่มของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างสถาบันและระบบงาน หากจำเป็น

ข. บรรยากาศด้านบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสถานี่ทำงานมีสุขภาพะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยให้บริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

- วิธีการที่สถาบันใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น
- วิธีการที่สถาบันทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทুমุ่เทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

ก. ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ

(1) วัฒนธรรมองค์กร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

วิธีการประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความพึงพอใจ มีอะไรบ้าง วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลิตภาพของบุคลากรเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(4) การจัดการผลการดำเนินการ

สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้อย่างไร

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันสนับสนุนความต้องการของสถาบัน และการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำแต่ละคนอย่างไร

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

สถาบันมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันอย่างไร

(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในสถาบัน

ประเด็นสำคัญในด้านบุคลากร

- ความต้องการด้านบุคลากรทั้งคุณภาพและปริมาณ
- การบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- การลงทุนด้านบุคลากรและการรักษาไว้กับองค์กร
- ความเข้าใจในความต้องการด้านต่างๆ ของบุคลากรกลุ่มต่างๆ
- การบริหารงานเพื่อเอื้อให้เกิดบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี (HPO)
- การสร้างความผูกพัน และการจูงใจ
- การพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของสถาบัน

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับหมวด 5

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของสถาบันมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร

หมวด 5 : ลองตอบคำถาม

1. บุคลากรของสถาบันมี ... กลุ่ม อะไรบ้าง?
2. รู้ความต้องการความคาดหวังของแต่ละกลุ่มหรือไม่ อะไรบ้าง?
3. ทำอย่างไรจึงจะรู้ความต้องการความคาดหวัง?
4. ปัจจัยแห่งความผูกพันของแต่ละกลุ่มคืออะไร เหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่?
5. สมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มคืออะไร

หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง หลักสูตรและบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน

ก. การออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการระบุข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

(2) แนวคิดการออกแบบ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

ข. การจัดการกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(2) กระบวนการสนับสนุน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

(3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถาบันและลดความแปรปรวน

ค. การจัดการนวัตกรรม

สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพิจารณาแล้วว่า เป็นเรื่องที่เหมาะสมเสี่ยง (Intelligent Risks) ใดๆ สถาบัน สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่นๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร สถาบันยุติการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสที่สำคัญกว่าอย่างไร

การจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ กิจกรรมหลักๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การพัฒนา การจัดซื้อ การผลิต และการส่งมอบไปถึงผู้รับบริการ โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น มักเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์กระบวนการภายในองค์กร การจัดการอาจแตกต่างกันตามธรรมชาติของผลิตภัณฑ์หรือบริการ รูปแบบการทำงาน และข้อจำกัดต่างๆ ที่แตกต่างกัน รวมทั้งระดับพัฒนาขององค์กร

การจัดการกระบวนการ

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

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติการต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

สถาบันควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่องพิจารณาเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมาใช้ในกระบวนการทำงาน ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และ

การตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุน กับความต้องการของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สถาบันมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร

1. การคัดเลือกผู้ส่งมอบ และทำให้มั่นใจว่ามีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่ไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร และเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

2. วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ

- ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบนำไปใช้ปรับปรุง
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย

สถาบันดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร

ระบบความปลอดภัยของสถาบันได้ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์สาเหตุของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า มีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

ระบบการเตรียมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ และการกู้คืน สู่สภาพเดิมอย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและสภาวะฉุกเฉินของสถาบัน ได้นำเอาเรื่องที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือมาพิจารณาอย่างไร

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดข้อกำหนดที่สำคัญ

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	- ระยะเวลาในการสรรหาบุคลากร

กระบวนการทำงาน	ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
	- บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะให้ทันกับเทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน กิจการ	- อัตราของบุคลากรที่ได้ตรงกับคุณสมบัติที่กำหนด - อัตราของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้และทักษะ

การออกแบบระบบงาน

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

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

แนวทางในการวิเคราะห์ SIPOC

- เริ่มต้นโดยใช้หลักการ S-I-P-O-C (Supplier – Inputs-Process –Outputs- Customer). Start with C, then O, then S, then I, then P
- พิจารณารายละเอียดระดับใด?
- เป็นขั้นตอนที่วิกฤตด้านคุณภาพหรือไม่ CTQs or non-CTQ-activity?

- ผลผลิตคืออะไร วัดได้หรือไม่?
- กำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดให้ชัดเจน
- ระบุขั้นตอนที่สำคัญตามการเกิดก่อนหลัง
- ข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมาย บุคลากร ผู้รับบริการ งบประมาณ
- ใช้หลักการของ PDCA เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์

การจัดการกระบวนการ

- การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- มีตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของผลการดำเนินการและตัววัดภายในกระบวนการอะไรบ้างที่สถาบันใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุง

กระบวนการต่างๆ

- ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการของสถาบัน

การควบคุมด้วยตัวชี้วัด

- ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ได้ตามความต้องการ

การควบคุมด้วยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

- กำหนดมาตรฐานการทำงาน
- Work Manual/Work Instruction
- กำหนดจุดควบคุมในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- อบรมพนักงานในการปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน
- กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล ตามจุดควบคุม

การแก้ไขข้อบกพร่อง

- จัดทำฐานข้อมูลจริง การปฏิบัติงานตามกระบวนการ
- ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์ปัญหาผลกระทบและแก้ไขเฉพาะหน้า
- ผู้รับผิดชอบรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อแก้ปัญหาระยะยาว
- บันทึกจัดทำ Case Study เพื่อมิให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำ (ผิดที่คน ผิดที่เครื่องมือ หรือผิดที่กระบวนการ)
- เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการต่อไป

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่มุ่งเน้นผู้เรียน

พันธกิจด้านการเรียนการสอน (แบ่งกลุ่มในระดับปริญญาตรี และโท/เอก หรือแบ่งกลุ่มตามหลักสูตร)

1. อัตราการดำเนินงานทำภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 6 เดือน, หรือ 1 ปี
2. เงินเดือนเฉลี่ยบัณฑิตจบใหม่
3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต
4. คะแนน Admission ของนิสิต

พันธกิจด้านบริการวิชาการ/บริการวิชาชีพ

1. ร้อยละบริการวิชาการที่นำไปใช้ประโยชน์ในการบริการวิชาการแก่สังคม
2. จำนวนโครงการบริการวิชาการ

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (อาจแยกตามพันธกิจก็ได้)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ทั้งนี้ ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิต ภาพ รอบเวลาทำงาน และตัววัดอื่นๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ

ด้านการเรียนการสอน

- อัตราการคงอยู่ของนิสิต (จำแนกตามหลักสูตร)
- อัตราสัมฤทธิ์ผล

ด้านการวิจัย

- ร้อยละของโครงการวิจัยที่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

ด้านบริการวิชาการ

- ร้อยละของโครงการวิจัยที่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

ด้านการบริหารจัดการ

- การประหยัดพลังงาน เช่น ค่าน้ำ/ค่าไฟที่ลดลง
- การ Recycle ที่เพิ่มขึ้น เช่น รายได้จากการขายของ Recycle
- ระยะเวลาของกระบวนการให้บริการที่ลดลง
- จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง/นวัตกรรมบริการที่เพิ่มขึ้น

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านประสิทธิผลของการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน

- จำนวนครั้งของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาและผู้รับบริการ
- จำนวนครั้งในการซ่อมเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน
- จำนวนแผนรองรับภาวะฉุกเฉินที่จัดทำขึ้นหรือปรับปรุงในแต่ละปี

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร (อาจแบ่งตามพันธกิจ)

ด้านการเรียนการสอน : ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียน (แบ่งตามหลักสูตรหรือระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา)

- ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้เรียนในแต่ละหลักสูตร แบ่งตามมิติ เช่น ด้านการสอน อุปกรณ์ สถานที่ การให้บริการ
- ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องกับด้านการเรียนการสอน เช่น ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการเรียนการสอน
- จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้

ด้านกรวิจัย

- ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้ใช้งานวิจัย ผู้ให้ทุน ในมิติต่างๆ เช่น คุณภาพของงานวิจัย ระยะเวลาในการทำงานวิจัย ตามความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร
- จำนวนข้อร้องเรียน

ด้านบริการวิชาการ

- ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้ใช้งานบริการในมิติต่างๆ เช่น ความคุ้มค่า
- จำนวนข้อร้องเรียน

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คืออะไร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของสถาบันมีอะไรบ้าง (ผลลัพธ์)

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (ควรแบ่งกลุ่มตาม Workforce Profile ที่ระบุไว้ใน OP)

(1) ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนบุคลากรและทักษะที่เหมาะสม

- ร้อยละของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
- ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก
- จำนวนการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus/ISI ของบุคลากร
- จำนวนบุคลากรที่ได้รับรางวัล
- จำนวนทุนวิจัยที่บุคลากรได้รับ
- จำนวนเงินทุนวิจัยที่ได้รับ

- (2) ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขอนามัย ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
- (3) ด้านความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร และความพึงพอใจของบุคลากร
- (4) ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแลมีอะไรบ้าง

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ ธรรมชาติ และความรับผิดชอบต่อสังคม

- (1) การนำองค์การ ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร
- (2) การกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านภาระรับผิดชอบต่อของการกำกับดูแลคืออะไร
- (3) กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐานคืออะไร
- (4) จริยธรรม ผลลัพธ์ด้านประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมคืออะไร
- (5) สังคม ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญคืออะไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันและแผนปฏิบัติการคืออะไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณการเงิน และตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

- (1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร
- (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด คืออะไร