

คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

ส่วนนี้เป็นการสรุปรายละเอียดของแต่ละหมวดและหัวข้อของเกณฑ์ EdPEX รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเพื่อเสริมหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร แสดงกรอบภาพรวม (Framework) ที่ช่วยให้เข้าใจสถาบันได้ดีขึ้น ช่วยชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่สถาบันนำเสนอในหัวข้อของหมวด 1-7

โครงสร้างองค์กรช่วยให้สถาบัน สามารถ วิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ปัจจัยเหล่านี้รวมถึง พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น แต่ละปัจจัยล้วนมีผลกระทบต่อ การดำเนินการและการตัดสินใจของสถาบัน ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงช่วยให้สถาบันเข้าใจเรื่องต่อไปนี้ได้ดีขึ้น

- บริบทของการดำเนินการของตนเอง
- เรื่องสำคัญที่สถาบันต้องดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการของสถาบัน

P.1 ลักษณะองค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้เน้นถึงคุณลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของสถาบัน จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การจัดวางกรอบบริบทของสถาบัน

ข้อสังเกต

เข้าใจสถาบันของท่าน การใช้ศัพท์ต่างๆ เช่น “วิสัยทัศน์” “ค่านิยม” “วัฒนธรรม” “พันธกิจ” และ “สมรรถนะหลัก” มีความแตกต่างกันตามแต่ละสถาบัน บางแห่งอาจไม่ได้ใช้ศัพท์บางคำตามที่ระบุไว้ อย่างไรก็ตาม สถาบันต้องเข้าใจให้ชัดเจนถึงแก่นแท้ของตน เหตุผลหลักที่ทำให้ต้องมีสถาบันนี้อยู่ และเป้าหมายที่ผู้นำระดับสูง ต้องการให้สถาบันก้าวต่อไปในอนาคต ความชัดเจนในเรื่องนี้จะช่วยให้ผู้นำระดับสูงตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งจะมีผลต่ออนาคตของสถาบัน

เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร การระบุให้ชัดเจนและสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสมรรถนะหลักของสถาบันเป็นหัวใจของความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงความสามารถในการแข่งขัน การนำสมรรถนะหลักไปใช้อย่างเหมาะสม จะทำให้สถาบันเป็นผู้สร้างความแตกต่างในตลาด การคงสมรรถนะหลักของสถาบันให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักจะหนุนให้สถาบันประสบผลความสำเร็จได้ในอนาคต (ดูความหมายของ “สมรรถนะหลัก” ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566 ได้ที่หน้า 111)

เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับเป็นตัวกำกับข้อกำหนดต่างๆของสถาบันและส่งผลต่อวิธีการที่สถาบันใช้ในการบริหารจัดการ สถาบันจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวเพราะจะทำให้สามารถตัดสินใจเรื่องการทำงานและประเด็นเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเข้าใจในเรื่องนี้จะทำให้สถาบันทราบว่าได้ดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการได้ดีกว่าข้อกำหนด ซึ่งบ่งบอกถึงความโดดเด่นของการเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำและอาจจะกลายเป็นความได้เปรียบในอนาคต

ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแล สถาบันการศึกษาที่เป็นแบบอย่าง จะมีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี โดยระบุชั้นการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแล หรือคณะกรรมการที่ดูแลกำกับนโยบาย (*) และองค์กรแม่ไว้อย่างชัดเจน ความเป็นอิสระและภาระรับผิดชอบของคณะกรรมการมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญ ในโครงสร้างระบบการกำกับดูแลดังกล่าว

เข้าใจความต้องการของลูกค้า ความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นรวมทั้งส่วนตลาดต่าง ๆ อาจจะมีหมายถึงด้านต่อไปนี้

- การอำนวยความสะดวกด้านที่พักและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ หรือการจัดบริการเสริมตามความจำเป็นพิเศษที่เกิดขึ้น
- หลักสูตรที่พัฒนาให้เฉพาะกลุ่มลูกค้า
- ด้านความปลอดภัย
- ความมั่นคงที่รวมถึงความมั่นคงทางไซเบอร์
- การจัดชั้นเรียนที่เล็กลง
- คุณสมบัติของผู้สอน
- บริการด้านภาษาที่หลากหลาย
- ข้อกำหนดปริญญาที่แตกต่างกัน
- การให้คำปรึกษากับผู้เรียน
- โครงการที่ช่วยให้ลดการออกกลางคัน
- การลดค่าใช้จ่ายด้านบริหาร
- การเรียนทางไกล

ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ นี้อาจรวมถึงพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชนด้วย

เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้ส่งมอบมีบทบาทอย่างยิ่งในกระบวนการที่สำคัญต่อการดำเนินการ การรักษาระดับและ/หรือการบรรลุถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน ข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบอาจรวมถึง

- การส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันการ
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ
- ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ
- การสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ หลักสูตร และบริการอื่น ๆ
- การบริการตามความต้องการเฉพาะราย

เข้าใจระบบนิเวศของสถาบัน เมื่อมีการเพิ่มจำนวนหลักสูตรและบริการที่เป็นสหสาขา รวมถึงผลจากโลกาภิวัตน์ หลายองค์กรจะยิ่งต้องพึ่งพิงระบบนิเวศขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึง เครือข่ายของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือแม้แต่ลูกค้าและคู่แข่ง ซึ่งองค์กรอาจจะมีการปรับเปลี่ยนบทบาทตามความจำเป็น การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศเหล่านี้ อาจทำให้สถาบันได้รูปแบบการจัดองค์กรแนวใหม่ นักศึกษาและลูกค้ากลุ่มอื่นที่เป็นกลุ่มใหม่ ได้กลุ่มผู้มีความสามารถสูงและตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในบางกรณี ความเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการพัฒนาโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถที่จะเตรียมเข้าสู่อนาคต เนื่องจากการแข่งขันมาจากองค์กรหลายภาคส่วน องค์กรด้านการศึกษาอาจจะมีความโดดเด่นต่างจากคู่แข่งได้ด้วยการมีหลักสูตรและบริการที่แปลกใหม่ ซึ่งอาจจะมาจากระบบนิเวศของตน (หมายเหตุ สามารถดูคำอธิบาย “ระบบนิเวศ” จากคำนิยามองค์กร)

P.2 สภาพการณ์ขององค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ ถ้ามองถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่สถาบันดำเนินงานอยู่ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบัน และยังถ้ามองถึงแนวทางที่สถาบันใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานและทำให้เกิดการเรียนรู้ จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือการช่วยให้สถาบันเข้าใจความท้าทายที่สำคัญของสถาบัน และระบบการทำงานเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ข้อสังเกต

รู้จักคู่แข่งของสถาบัน การที่สถาบันรู้ว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนเท่าใด และมีลักษณะเด่นอะไร เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้สามารถมองเห็นความได้เปรียบที่จะแข่งขันในภาคส่วนและตลาดการศึกษา องค์กรที่เป็นผู้นำจะมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันรวมถึงความเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงวารสารและสิ่งตีพิมพ์ด้านการศึกษา รายงานระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น การประชุมสัมมนา เครือข่ายในท้องถิ่น และกลุ่ม/สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แหล่งข้อมูลเปรียบเทียบอื่น ๆ อาจได้จากกิจกรรมการเทียบเคียง เช่น ค่ามาตรฐานของประเทศหรือภาค เครือข่ายความร่วมมือการเทียบเคียงในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาค หรือกลุ่ม/หน่วยงานระดับชาติหรือนานาชาติ ที่ดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบติดตามข้อมูลระยะยาว ที่ให้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถรายงานลงถึงระดับผู้เรียนแต่ละคน

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ทุกวันนี้ การดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง คือการเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะกระทบต่อความสามารถที่จะคงผลการดำเนินงานที่ดีไว้และรักษาตำแหน่งในการแข่งขันไว้ได้ ความเข้าใจถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน มีความสำคัญพอ ๆ กับการเข้าใจเรื่องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การรับรู้เรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันนี้จะทำให้สถาบันสามารถใช้ประโยชน์และพัฒนาต่อได้ โดยยังต้องคำนึงถึงประเด็นความท้าทายที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจเกี่ยวกับเทคโนโลยี หลักสูตรและการบริการ การเงิน การดำเนินการ/การปฏิบัติการ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ความสามารถขององค์กรแม่ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบัน ภาคส่วนการศึกษา เครือข่ายที่ให้คุณค่าต่อสถาบัน และคน

รู้ถึงความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เหล่านี้อาจจะรวมถึง

- การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและสภาพการแข่งขัน รวมถึง การจัดการศึกษารูปแบบอื่น ๆ
- การเพิ่มหรือลดจำนวนผู้เรียน
- ความbakบั่น/พากเพียรของผู้เรียนที่ลดลง
- ต้นทุนการดำเนินการ
- การปรับฐานการจัดเก็บภาษี หรือการจัดสรรสู่ภาคการศึกษาที่ลดลง
- การนำเสนอโปรแกรมการศึกษา หลักสูตร และการบริการใหม่หรือเพื่อทดแทนที่มีอยู่เดิม
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
- ความมั่นคงของข้อมูล สารสนเทศ และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด
- การเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับของรัฐหรือท้องถิ่น
- การมีบุคลากรที่มีทักษะพร้อมใช้งาน
- การเกษียณของบุคลากร

รู้ถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจรวมถึง

- ชื่อเสียงในด้านคุณภาพของหลักสูตรและบริการ
- ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการศึกษา
- การเป็นที่ยอมรับในเรื่องการให้บริการผู้เรียน
- การรับรู้ภาพลักษณ์ของสถาบัน
- การปกป้องสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติด้วยความรับผิดชอบ(Environmental stewardship)
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม และการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกโฉม ความท้าทายสำคัญที่เด่นชัดในปัจจุบัน คือ การเตรียมพร้อมเพื่อรับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างพลิกโฉม ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขัน หรือตลาดของสถาบัน เทคโนโลยีเหล่านั้น รวมถึงสมาร์ทโฟน ซึ่งเข้ามาแทนที่การสื่อสารแบบดั้งเดิม การใช้คอมพิวเตอร์ และการซื้อขายทุกประเภท หลักสูตรและบริการออนไลน์กลายเป็นเรื่องที่ทำลายสถาบันที่ยังดำเนินการแบบเดิม ๆ อีเมลล์และสื่อสังคมออนไลน์ทำลายวิธีการติดต่อสื่อสารอื่น ๆ นอกจากนี้ บริการผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ ก็ทำลายแนวทางการให้บริการแบบเดิมที่คุ้นชิน ในยุคนี้สถาบันจำเป็นต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกวงการศึกษาย่างสม่ำเสมอ เพื่อค้นหาความท้าทายเหล่านั้นให้ได้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

เทคโนโลยีที่กำลังมาแรง 4 อย่างซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ mobile solutions, cognitive computing, (หรือปัญญาประดิษฐ์ [artificial intelligence]), cloud computing, และ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) สถาบันการศึกษาจะต้องตระหนักถึงศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้ ที่จะทำให้เกิดได้ทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาดของตน

การนำองค์กร (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กรถ่วงถึงวิธีการปฏิบัติด้วยตัวเองของผู้บริหารระดับสูง และระบบการกำกับดูแลของสถาบัน ชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน

1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ่วงถึงประเด็นสำคัญด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทหลักที่จะ

- กำหนดค่านิยมและทิศทางของสถาบัน
- สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร
- สื่อสาร
- สร้างคุณค่าและทำให้เกิดสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังในสถาบัน
- ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม (transformational change) ในโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรในกรณีที่เป็น

ความสำเร็จของสถาบันต้องอาศัยการมองการณ์ไกล มีความเข้าใจว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและดำเนินการ มีความมุ่งมั่นให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม มีความกล้าที่จะเสี่ยงโดยผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และมุ่งเน้นให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เพื่อให้ประสบความสำเร็จดังกล่าว มีความจำเป็นมากขึ้นที่สถาบันจะต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้

แบบอย่างที่ดีของผู้ในระดับสูง ในสถาบันที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น ผู้ในระดับสูงจะมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า พัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน ให้รางวัลและยกย่องชมเชยการอุทิศตนและผลงานของบุคลากร ผู้ในระดับสูงต้องปฏิบัติด้วยตนเองเพื่อสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้าหลักกลุ่มอื่น รวมทั้งยกระดับทักษะด้านการนำของตนเอง

ผู้ในระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการ

- เรียนรู้ระดับองค์กร
- พัฒนาผู้นำในอนาคต
- วางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- เข้าร่วมในกิจกรรมและโอกาสต่างๆ ที่เป็นการยกย่องชมเชยบุคลากร

การพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการให้คำปรึกษาและการสอนงานด้วยตัวเอง หรือมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ ผู้นำต้นแบบต้องเห็นความจำเป็นที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมเมื่อมีเหตุผลอันสมควร และนำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้บรรลุผลอย่างเต็มที่ ผู้นำต้นแบบต้องแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริง ยอมรับความผิดพลาด และแสดงความรับผิดชอบต่อการดำเนินการของสถาบัน

พฤติกรรมที่เป็นไปตามกฎหมายและมีจริยธรรม ในการเป็นต้นแบบของการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผู้นำต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่จะส่งมอบผลลัพธ์ระยะสั้น กับการวางกรอบนโยบายและสร้างบรรยากาศของการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม โดยเน้นความซื่อตรงเป็นอันดับแรก

การสร้างบรรยากาศให้เกิดนวัตกรรม การนำองค์กรเพื่อให้เกิดนวัตกรรม เริ่มจากการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ผู้นำต้องสื่อสารประเด็นปัญหาหรือโอกาสที่สถาบันกำลังให้ความสำคัญ แล้วจึงสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนและกระบวนการที่ชัดเจนในอันที่จะส่งเสริมและรับรองให้เสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านแล้ว

1.2 การกำกับดูแลและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแล รวมถึงการพัฒนาผู้นำและระบบการนำองค์กร วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ทำให้สถาบันบรรลุผลด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข้อสังเกต

การกำกับดูแลของสถาบัน หัวข้อนี้เน้นว่าสถาบันต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ รับรู้เข้าใจ มีความโปร่งใส รวมทั้งมีความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบสถาบัน รวมทั้งมีบทบาทหน้าที่ในการตรวจติดตามผลการดำเนินการของสถาบันและผู้ในระดับสูง

การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินงานนั้น คือ การดำเนินการเชิงรุกในด้านต่อไปนี้

- (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- (2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และ
- (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ

การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น สถาบันต้องกำหนดตัววัด หรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตาม สถาบันควรไวต่อความกังวลของสาธารณะ ไม่ว่าจะประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่

สถาบันต้นแบบต้อง

- เสาะหาโอกาสที่จะสร้างความเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะยอมรับความเสี่ยง ระบุระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมทั้งพิจารณาและประกาศผลการตัดสินใจเชิงนโยบายในเรื่องความเสี่ยง

ความกังวลของสาธารณะ สถาบันการศึกษาที่เป็นของรัฐหรือองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ซึ่งรวมถึงต้นทุนของหลักสูตร และปฏิบัติการ ความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการต่าง ๆ ได้อย่างทันการ รวมทั้งมุมมองของสังคมต่อการดูแลทรัพยากรของสถาบัน

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การอนุรักษ์อาจดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การทดแทนสารเคมีอันตรายด้วยสารที่ละลายน้ำได้ การอนุรักษ์พลังงาน และการใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดขึ้นหรือการนำผลผลิตพลอยได้ (by product) หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่

การสร้างประโยชน์ให้สังคม เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ จะมองการสร้างประโยชน์ให้สังคมเป็นมากกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องทำ การดำเนินการที่เหนือกว่าหรือเกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสร้างประโยชน์ให้สังคม จะเป็นตัวผลักดันให้นักศึกษา ลูกค้ายุทธศาสตร์ และบุคลากรมีความผูกพัน และสร้างความแตกต่างในตลาด การสร้างประโยชน์ให้สังคม มีความหมายมากกว่าการทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น ไม่ว่าจะสถาบันจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก ล้วนมีโอกาที่จะสร้างประโยชน์และส่งเสริมความผาสุกของทั้งระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมทั้งมีโอกาในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญระดับและขอบเขตของการช่วยเหลือจะขึ้นกับขนาดและความสามารถของสถาบัน การสร้างประโยชน์ให้สังคมนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อการตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กร

การสนับสนุนชุมชน ตัวอย่างของการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชน เช่น

- การที่สถาบันร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์กรอื่น ๆ ในชุมชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คนทำงาน หรือชุมชน
- การทุ่มเท/ความเพียรพยายามของสถาบัน ผู้นำระดับสูง คณาจารย์ และบุคลากร ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง และ/หรือปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม สมาคมกีฬา และสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ การมีส่วนร่วมกับชุมชน อาจหมายรวมถึงการที่สถาบันให้โอกาสผู้เรียนให้มีบทบาทในการบริการสังคมด้วย

กลยุทธ์ (หมวด 2)

หมวดนี้ ถ้ามองถึงวิธีที่สถาบันพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ นำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการและปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดความจำเป็น รวมทั้งวัดความก้าวหน้า

หมวดนี้เน้นว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ต้องพิจารณาถึง

- ความสำเร็จของสถาบันในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน เพื่อการวางแผนในภาพรวมของสถาบัน
- การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจถึงความสำเร็จของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในขณะที่หลายสถาบันมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้สถาบันต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่พลิกโฉมซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่เคยคาดเดาได้ยากกว่า หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการนำไปปฏิบัติ

เกณฑ์ EdPEX นี้เน้นความเป็นเลิศขององค์กร 3 ด้านหลักซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- 1) **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน** เป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ของ “ความเป็นเลิศ” การมุ่งเน้นนี้อยู่ที่กลไกในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียน ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว
- 2) **การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรม** ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการควบคุมต้นทุน การเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว ความฉับไวในการตอบสนอง และความยืดหยุ่นนั้น- เป็นการลงทุนที่เสริมความแข็งแกร่งให้กับสถาบัน
- 3) **การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล** เป็นการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เกณฑ์นี้เน้นว่าต้องปลูกฝังเรื่องการปรับปรุงและการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่น คือ การทำให้ระบบงานและการริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน จึงจะทำให้มั่นใจได้ว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมและเสริมสร้างสถาบันให้พร้อมรับมือกับเรื่องที่มีความสำคัญ

หมวดนี้ถ้ามองถึงวิธีที่สถาบันดำเนินการในเรื่อง

- การพิจารณาองค์ประกอบสำคัญของความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึง โอกาส ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความจำเป็นที่อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีทักษะและพร้อมปฏิบัติงานอย่างพอเพียง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการรายใหม่

- การทำให้มั่นใจว่าการนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและทำให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
 - (1) ระดับสถาบันและผู้นำระดับสูง
 - (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ
 - (3) ระดับหน่วยงาน ภาควิชา คณะวิชา ชั้นเรียน และระดับบุคคล

คำถามในหมวดนี้ กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในวงการ คำถามนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผน หรือวงรอบของการวางแผนที่กำหนดตายตัว หรือต้องมีวิธีการเฉพาะในการมองภาพอนาคต รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า การปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ต้องหรือควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบ และระดับของการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องช่วงชิงทรัพยากรที่จำกัดสำหรับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่หรือนวัตกรรม ส่วนใหญ่การจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงความสมเหตุสมผลด้านต้นทุน โอกาส และภัยคุกคามเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม สถาบันยังอาจมีข้อกำหนดที่มีความสำคัญอื่น ๆ เช่น ความต้องการจำเพาะของผู้เรียนหรือการสร้างประโยชน์ให้สังคม มาพิจารณา ร่วมกับเรื่องต้นทุนด้วย

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันวางกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์เรื่องความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสำเร็จได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของตนและวิธีการที่สถาบันตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญและสมรรถนะหลัก หัวข้อนี้ยังถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินการโดยรวม และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในอนาคต

ข้อสังเกต

บริบทของการจัดทำกลยุทธ์ หัวข้อนี้กำหนดให้สถาบันมีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของสถาบัน โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสม และที่เป็นไปได้จากมุมมองของสถาบัน อุตสาหกรรมการศึกษาหรือส่วนตลาดของสถาบัน

ในการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด แนวทางนี้ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาบริบทตามความเป็นจริงอย่างรอบด้าน เพื่อใช้ชี้นำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่อง

พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต (A Future Oriented Basis for Action) หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมองค์การการศึกษาทุกประเภท สถานการณ์ตลาด ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน คำถามนี้กำหนดอย่างชัดเจนใหม่มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต ซึ่งแม้แต่สถาบันที่กำลังพยายามสร้างหลักสูตรหรือบริการใหม่ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและตรวจสอบวัตถุประสงค์เพื่อนำมาเป็นกรอบและชี้นำในประเด็นที่สำคัญต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร

ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน หัวข้อนี้เน้นความเป็นผู้นำในการแข่งขันด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ซึ่งมักขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีมุมมองของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดที่กำลังให้บริการอยู่ แต่ต้องรวมถึงวิธีที่ใช้ในการแข่งขัน ซึ่งมักมีหลายทางเลือก การตัดสินใจว่าจะแข่งขันอย่างไรจะต้องเข้าใจ จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและคู่แข่ง รวมถึงการตัดสินใจเลือกความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเพื่อช่วงชิงหรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาด ถึงแม้หัวข้อนี้จะไม่มีกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน แต่แรงขับที่สำคัญคือ การคงความเป็นผู้นำในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลายในรูปแบบต่างๆ และมีให้ใช้ในปริมาณที่มากขึ้นและรวดเร็วขึ้น ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงชุดข้อมูลขนาดใหญ่ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผล และการลงมือปฏิบัติซึ่งรวมถึงการเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านด้วย

จุดบอด จุดบอดเกิดจากสมมติฐานหรือข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ ล้าสมัยหรือมีอคติ ซึ่งก่อให้เกิดช่องโหว่ ความอ่อนไหว ความเสี่ยง หรือจุดอ่อนในการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สถาบันเผชิญอยู่ จุดบอดอาจเกิดขึ้นมาจากการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ หรือสิ่งที่มาทดแทนสิ่งเดิม หรือรูปแบบการดำเนินการใหม่ของสถาบัน ซึ่งอาจมาจากภายในหรือภายนอกวงการการศึกษา

การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นความเสี่ยงของสถาบัน เช่น การตัดสินใจของสถาบันในเรื่องการจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภาวะเปราะบาง ข้อบังคับ และสภาวะแวดล้อมภายนอก จุดบอดในการวางแผนกลยุทธ์ และการที่สถาบันไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย

ระบบงาน ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยเรื่องต่อไปนี้

- การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ
- การมุ่งเน้นการป้องกัน
- ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ
- การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา และการประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- การทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวิถีปฏิบัติเดิมเพื่อให้การทำงานบรรลุผล

ระบบงานจำเป็นต้องได้รับการออกแบบให้สถาบันมีความคล่องตัวและสามารถปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาเมื่ออธิบายอย่างง่าย ความคล่องตัว คือ ความสามารถที่จะปรับอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลยุทธ์และสถานะตลาดของสถาบัน ความคล่องตัว อาจหมายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนหลักสูตรหรือบริการฯ ได้อย่างรวดเร็วตอบสนองต่อความต้องการหรือสถานะของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป หรือจัดบริการหลากหลายประเภทตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าได้ ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาอาจทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจเรื่องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก การทำความตกลงกับผู้ส่งมอบหลัก และการจัดการให้มีความร่วมมือในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วย

ระบบงานและระบบนิเวศ สถาบันควรมองระบบนิเวศอย่างมีกลยุทธ์ ต้องเปิดกว้างพร้อมรับคู่ความร่วมมือใหม่ กลุ่มสถาบัน/องค์กร เว็บไซต์ที่เป็นประโยชน์และรูปแบบการดำเนินการใหม่ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถาบัน การเติบโตของสถาบันอาจขึ้นอยู่กับ การเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต

เมื่อเกิดการแข่งขันกับภาคส่วนอื่น ๆ สถาบันอาจโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจมาจากระบบนิเวศของสถาบัน การกำหนดกลยุทธ์ของสถาบัน ควรคำนึงถึงบทบาทที่เป็นอยู่และบทบาทที่ต้องการภายในระบบนิเวศ (ในฐานะคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง หรือลูกค้า หรือหลายกลุ่ม)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อาจเป็นเรื่องของ

- การตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การสร้างคู่ความร่วมมือ
- ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
- การร่วมทุนที่เฉพาะเจาะจง
- นวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือทำให้ตลาดเปลี่ยนแปลง
- การขอการรับรอง ISO ในระบบคุณภาพหรือในระบบสิ่งแวดล้อม
- การเป็นผู้นำหรือการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
- การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์และการใช้งานบนเว็บ
- การทำให้คุณภาพของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ดีขึ้น

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้ตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์

ขอสังเกต

การพัฒนาและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากร ตัววัดผลการดำเนินการและความสอดคล้องไปในแนวเดียวกันของแผนของแต่ละหน่วยงาน ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา เช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ

การดำเนินการดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรม การปรับปรุงงานที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลเหล่านั้นยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ การนำแผนปฏิบัติการไปใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริง อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวิธีการปฏิบัติการ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากความสำเร็จที่เห็นได้ในระยะสั้นและการปฏิบัติต่อเนื่องในระยะยาว

การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร สถาบันอาจใช้การวิเคราะห์ที่ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทางการเงินมีเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการพร้อม ๆ ไปด้วยการตอบสนองพันธะผูกพันที่มีอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ควรใช้การวิเคราะห์เพื่อประเมินความพร้อมของบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการสำเร็จขณะที่ยังคงบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน นอกเหนือจากทรัพยากรด้านการเงิน องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็น

วิธีการวิเคราะห์ที่ใช้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของสถาบันแต่ละแห่ง การวิเคราะห์เหล่านี้จะช่วยให้สถาบันสามารถประเมินความมั่นคงด้านการเงินของการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคตและความเสี่ยงที่อาจจะเป็นผลจากโครงการที่ริเริ่มตามแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนด้านบุคลากร แผนปฏิบัติการควรครอบคลุมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือแผนด้านบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน

ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การออกแบบโครงสร้างการปฏิบัติงานใหม่ของงานหรือลักษณะงาน เพื่อเอื้ออำนาจและเพิ่มบทบาทการตัดสินใจของบุคลากร
- โครงการที่ริเริ่มเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหารมากขึ้น เช่น การเป็นคู่ความร่วมมือของสถาบันกับสภาอาจารย์/สภาคณาจารย์/กลุ่มบุคลากรที่จัดตั้งขึ้น
- การคำนึงถึงผลกระทบของการว่างใจของครุฑภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีต่อบุคลากรในปัจจุบันและโครงการริเริ่มใหม่
- โครงการริเริ่มใหม่เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความจำเป็นในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในอนาคต
- โครงการริเริ่มใหม่ที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับสถาบัน
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีมงาน สถาบัน หรือผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่โดดเด่น

- โครงการริเริ่มใหม่ด้านการศึกษาและฝึกอบรม เช่น การมอบหมายภาระหน้าที่ในเชิงการพัฒนาให้แก่ผู้นำในอนาคต การร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติและทักษะที่ต้องการ รวมทั้งจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและสถาบัน
- การสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
- การริเริ่มการเรียนรู้ทางไกลหรือวิธีการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีมาใช้
- การริเริ่มโครงการใหม่เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ

การคาดการณ์สถานะแวดล้อมในอนาคต องค์กรประกอบที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อการวางแผนกลยุทธ์คือ การคาดการณ์สถานะแวดล้อมในอนาคตด้านการแข่งขันและการสร้างความร่วมมือ โดยจะรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ทั้งของสถาบัน และของคู่แข่ง การคาดการณ์ดังกล่าวจะช่วยให้สถาบัน ตรวจสอบ และลดความเสี่ยงเรื่องความสามารถในการแข่งขัน ลดเวลาในการตอบสนอง รวมทั้งระบุโอกาสที่อาจมีได้

สถาบันอาจใช้วิธีการที่แตกต่างกัน เช่น การทำรูปแบบจำลอง การจำลองภาพอนาคต หรือเทคนิค และวิธีพิจารณาอื่น ๆ เพื่อที่จะคาดการณ์สถานะแวดล้อมด้านการแข่งขันและการสร้างความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ

- ขนาดและประเภทของสถาบัน
- สมรรถนะหลักใหม่ที่เป็นต้องมีในอนาคต
- ปัจจัยภายนอก (เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษา เทคโนโลยีการเรียนการสอน หรือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร)
- ปัจจัยภายใน (เช่น ชีตความสามารถและความต้องการของคณาจารย์และบุคลากร) (*)
- ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตราการสร้างนวัตกรรม)

การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินการ หัวข้อนี้มุ่งเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการเปิดหรือปิดหลักสูตร การริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือนวัตกรรมด้านหลักสูตรหรือบริการฯ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ ที่อาจรวมถึงความเสี่ยงที่ต้องผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านในระดับหนึ่ง

กระบวนการติดตามดังกล่าว ทำให้สถาบันมีความพร้อมยิ่งขึ้นที่จะพิจารณาอัตราเร่งของการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงของสถาบันเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงได้ และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำนายของสถาบัน กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้สถาบันตัดสินใจลงมือทำ เร่งดำเนินการ หรือยกเลิกโครงการริเริ่มใหม่และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นระดับสถาบัน

ลูกคา (หมวด 3)

หมวดนี้ ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นเพื่อความสำเร็จในตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้ำ ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

หมวดนี้เน้นให้การสร้างความผูกพันเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของผลการเรียนรู้โดยรวมและกลยุทธ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น จะให้สารสนเทศที่มีความสำคัญต่อสถาบันที่จะทำความเข้าใจผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ในหลายกรณีเสียงของลูกค้ำดังกล่าวจะให้สารสนเทศที่มีความหมายสำคัญ ไม่เพียงแต่มุมมองและพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเสียงสะท้อนจากตลาด ซึ่งทั้งหมดนี้อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตของสถาบัน

เกณฑ์ EdPEX นี้ กล่าวเฉพาะเจาะจงถึง “ผู้เรียน” เพื่อเน้นความสำคัญของผู้เรียนต่อสถาบันการศึกษา เกณฑ์ยังกล่าวถึง “ลูกค้ำกลุ่มอื่น” เพื่อให้มั่นใจว่าการมุ่งเน้นลูกค้ำและระบบการจัดการผลการดำเนินการครอบคลุมลูกค้ำทุกกลุ่มของทุกพันธกิจ เช่น ลูกค้ำวิจัย และบริการวิชาการ ลูกค้ำกลุ่มอื่น อาจรวมถึงผู้ปกครอง ธุรกิจท้องถิ่น สถาบันการศึกษาอื่นที่รับผู้เรียนต่อจากสถาบัน และนายจ้างในอนาคตของผู้เรียนความท้าทายสำคัญสำหรับสถาบันการศึกษาอาจเป็นการสร้างความสมดุลของความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นซึ่งแตกต่างกัน

3.1 การรับฟังลูกค้ำ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึง

- กระบวนการที่สถาบันใช้ในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น รวมถึงการกำหนดและจำแนกกลุ่มลูกค้ำ
- กระบวนการในการกำหนดและจัดการศึกษาและบริการให้ตรงกับ/ตอบสนอง เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและตลาด

โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการตอบสนองให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

ข้อสังเกต

การรับฟังลูกค้ำ การเลือกกลยุทธ์ ในการ “รับฟังเสียงของลูกค้ำ” ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สถาบันให้ความสำคัญ สถาบันต่างๆ จะรับฟัง “เสียงของลูกค้ำ” โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

วิธีการที่นิยมใช้ได้แก่

- การสนทนากลุ่มกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
- การเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่สำคัญ
- การสัมภาษณ์ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่ สูญเสียไป หรือที่ฟังมีในอนาคต เกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อเข้าศึกษา/ใช้บริการ หรือในการสร้างความสัมพันธ์

- ข้อคิดเห็นของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นในสื่อสังคมออนไลน์
- การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ทางการศึกษาในลักษณะเดียวกัน
- สารสนเทศจากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับ

สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่สถาบันได้สารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศจะมีประโยชน์เมื่อสถาบัน

- สามารถนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตร บริการ และกระบวนการที่สำคัญ
- ใช้ในการประเมินคุณค่า ต้นทุน และรายได้ ที่ช่วยให้สามารถกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

การรับฟัง/การเรียนรู้ และกลยุทธ์ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความคาดหวัง ความภักดี และการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่สถาบันจะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และรับฟังจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน

สื่อสังคมออนไลน์ ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นหันมาใช้สื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น เพื่อแสดงความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งสิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ซึ่งอาจแสดงผ่านสื่อสังคมออนไลน์ของสถาบันหรือผ่านช่องทางอิสระ (independent) หรือช่องทางที่ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นริเริ่มขึ้น สารสนเทศดังกล่าวเป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อสถาบัน

ข้อคิดเห็นในเชิงลบอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาการให้บริการอย่างทันท่วงที ดังนั้นสถาบันจึงจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อติดตามตลอดจนสืบค้นที่มา (tracking) ของสารสนเทศเหล่านี้

สื่อสังคมออนไลน์เป็นทั้งช่องทางรับฟังผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และช่องทางสื่อสาร เข้าถึง (outreach) และสร้างความผูกพันกับกลุ่มดังกล่าวด้วย

การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ในทางตรงข้ามการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างไม่มีประสิทธิภาพอาจกลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพัน หรือทำให้ความสัมพันธ์เสื่อมถอยหรือถูกทำลาย

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้ำและตลาด ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นและส่วนตลาด รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นในอดีตและอนาคต ช่วยให้สถาบันสามารถ

- จัด หลักสูตร และบริการฯ ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม
- สนับสนุนและสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม
- สร้างวัฒนธรรมในบุคลากรให้มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นมากขึ้น
- พัฒนาหลักสูตร และบริการฯ ใหม่ ๆ
- พัฒนาภาพลักษณ์และชื่อเสียง
- ทำให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะมีความสำเร็จในระยะยาว

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่สถาบันใช้ในการ

- ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน
- จัดการข้อร้องเรียน

หัวข้อนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการค้นหาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้า ที่ได้เก็บรวบรวมไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อ

- สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมากขึ้น
- เพิ่มความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ข้อสังเกต

การสร้างความผูกพันเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ การทำให้ลูกค้าผูกพัน เป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีจนถึงระดับที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นให้การสนับสนุนสถาบัน หลักสูตรและบริการ การจะสร้างความภักดีในระดับนี้ได้ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีฐานความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องกลยุทธ์ของสถาบัน พฤติกรรม และความชอบของกลุ่มดังกล่าว

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับผู้เรียนและลูกค้าบางกลุ่มบางรายเท่านั้น ดังนั้น กลยุทธ์ที่สถาบันใช้ต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจน สำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นแต่ละกลุ่ม และแต่ละส่วนตลาด และในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

การจัดการภาพลักษณ์ (Brand management) การจัดการภาพลักษณ์ มีเป้าหมายทำให้ **การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ** ของสถาบันอยู่ในตำแหน่งที่ต้องการ การจัดการที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การได้รับการยอมรับ และความจงรักภักดีของลูกค้า ซึ่งเป้าหมายคือทำให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเกิดความผูกพันทางใจเพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน และความภักดี

การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เป้าประสงค์ของการสนับสนุนคือช่วยให้การทำธุรกรรมกับสถาบันสะดวกขึ้นและสถาบันสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่นได้

การค้นหาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันอาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างตามที่ระบุไว้ดังนี้

- การสำรวจ
- ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- อัตราการออกกลางคัน และการขาดเรียน
- ข้อมูลความขัดแย้งของผู้เรียน (Student conflict data)

- ข้อร้องเรียน
- อัตราการบอกต่อ

สถาบันอาจรวบรวมสารสนเทศจากเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรง ผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์

การจัดการข้อร้องเรียน การรวบรวม การวิเคราะห์ และการค้นหารากเหง้าของปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะทำให้สถาบันสามารถจัดสาเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ **การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ** สถาบันจะต้องถ่ายทอดผลสำเร็จนี้สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งสถาบัน

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง ปัจจัยสำคัญในการค้นหาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจคือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบันคู่แข่ง หรือที่มีต่อบริการที่แข่งขันกันอยู่หรือบริการอื่นที่เป็นทางเลือก (alternative offerings) และ/หรือที่มีต่อสถาบันที่มีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้ อาจได้มาจากข้อมูลที่มีการเผยแพร่หรือจากการศึกษา หรือโดยหน่วยงานอิสระ

ปัจจัยที่ส่งผลถึงความชื่นชอบของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสำคัญยิ่งต่อ

- การปรับปรุงการจัดหลักสูตร บริการ และสิ่งสนับสนุน
- การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน
- ความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จของสถาบัน

ในระยะที่ยาวขึ้นได้อย่างมาก

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (หมวด 4)

หมวดนี้ เป็น“สมอง” หรือศูนย์บัญชาการที่ทำให้การปฏิบัติการเกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป็นแก่นของเกณฑ์ EdPEX ด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หัวใจ สำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ อยู่ที่คุณภาพ และความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งหมวดนี้ได้ครอบคลุมการพิจารณาในเชิงกลยุทธ์ของเรื่องดังกล่าวไว้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน หัวข้อนี้ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีการบูรณาการของการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการนั้น เพื่อ

- ชี้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
- คาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดของสถาบัน หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- ระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ข้อสังเกต

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เกณฑ์ EdPEX มองว่า ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงการพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความต้องการ ในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อพัฒนาและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการที่ทำให้ตัววัดเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งสถาบัน และนำมาบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน ข้อมูลและสารสนเทศทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยนำเข้าสู่ที่สำคัญที่สถาบันจะใช้เพื่อทบทวนผลการดำเนินการ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ รวมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดข้อกำหนดของการวัดผลการดำเนินการไปยังกลุ่มงานและกระบวนการ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามตัววัดสำคัญ ที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อสถาบันในภาพรวมหรือเพื่อการปรับปรุง

ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ความท้าทายและสิ่งที่อาจต้องมี/ทำ เกี่ยวกับข้อมูลขนาดใหญ่ (ซึ่งมีปริมาณและความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น) คือ

- การเลือกข้อมูล
- การสังเคราะห์
- การวิเคราะห์
- การตีความข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการและการดำเนินการด้านกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่พิจารณาจากข้อมูลเท่านั้น หากต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อ ที่จะ

- เผชิญความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน
- สร้างนวัตกรรม

การวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytics) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เปรียบเทียบ 2 มิติที่สำคัญ (เช่น ต้นทุนการจัดการศึกษาต่อจำนวนผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ลักษณะความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งการวัดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง) โดยทั่วไปจะเพียงพอต่อการใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจนำมิติที่ 3 ของการวัด เช่น เรื่องเวลา หรือการแบ่งส่วน (เช่น ตามกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น) มาใช้ในการวิเคราะห์เพิ่มเติม

ในส่วนของกลยุทธ์นั้น การวิเคราะห์สารสนเทศขั้นสูงขึ้น เป็นการเพิ่มความสามารถของการมองภาพ 3 มิติ ตลอดจนการมองในมิติที่ 4 ซึ่งเป็นสถานะปัจจุบันและคาดการณ์ถึงอนาคตของผลการดำเนินการของสถาบัน เทคโนโลยีและกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ด้วยภาพสถานการณ์ที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลจริงดังกล่าว สถาบันจึงจำเป็นต้อง พัฒนากลยุทธ์หรือสถานการณ์จำลองเชิงกลยุทธ์

การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบัน เหตุผลหลักของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมีดังนี้

- สถาบันจำเป็นต้องรู้สถานะของตนเองเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough) หรือเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม
- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการ ทำให้สถาบันเข้าใจกระบวนการและผลการดำเนินการของตนเองได้ดีขึ้น
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่ง อาจทำให้สถาบันเห็นความได้เปรียบของตนและในขณะเดียวกัน เห็นความท้าทายในเรื่องที่จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรม

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง สมรรถนะหลัก คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการวางใจของครรภภายนอกดำเนินการแทน

การเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ การเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันต้องกำหนดความจำเป็น จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดเกณฑ์ในการแสวงหาแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกวงการศึกษาและตลาด

การทบทวนผลการดำเนินการ การทบทวนของสถาบันในหัวข้อนี มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ผลการดำเนินการในปัจจุบัน แต่รวมถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยมุ่งหวังให้ผลการทบทวนนี้ เป็นเครื่องมือที่น่าเชื่อถือที่ชี้แนะให้เกิดการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่ผูกโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร และตัววัดความสำเร็จ

ผลจากการทบทวนอาจกระตุ้นเตือนให้สถาบันเตรียมพร้อมต่อความจำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง พลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานของสถาบัน ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนในระดับสถาบัน คือการ แปลงผลการทบทวนเป็นการปฏิบัติที่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังผู้สมทบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่เหมาะสม และลูกค้าที่สำคัญ

การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวน (Use of comparative data in reviews) การใช้ข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถาบันสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และส่งเสริม การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันของสถาบัน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ที่สถาบันทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและปฏิบัติการ ที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่าง ของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรและบริการ หรือหลักสูตรและบริการใหม่ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ความพึงพอใจ ความภักดี และส่วนแบ่งตลาด
- แนวโน้มของตัวชี้วัดหลักด้านความผูกพันของผู้เรียน เช่น การขาดเรียน อัตราการลาออก การสมัครเข้า ศึกษาในหลักสูตรและการใช้บริการ
- แนวโน้มของผลลัพธ์ด้านการประเมินทั้งที่เป็น การประเมินความก้าวหน้า (formative assessment) และ การประเมินแบบสรุป (summative assessment) จำแนกตามกลุ่มผู้เรียน (*)
- ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ (การเรียนรู้) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับการเรียนจบหลักสูตร
- ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ (การเรียนรู้) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน กับผลสัมฤทธิ์หลังสำเร็จการศึกษา เช่น เมื่อไปเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาอื่นหรือเมื่อเข้าสู่สถานที่ทำงาน
- แนวโน้มต้นทุนในระดับกิจกรรมของการปฏิบัติการในสถาบัน
- ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน กับผลลัพธ์ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลประชากรของกลุ่มผู้เรียน กับผลสัมฤทธิ์
- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประกาศนียบัตรหรือหนังสือรับรองที่ได้รับ การยอมรับในวงการอุตสาหกรรมหรือในสาขาวิชาชีพ
- การมีส่วนร่วมและผลสำเร็จของการเรียนในหลักสูตรขั้นที่สูงขึ้น (advanced placement courses)
- ผลตอบแทนจากการลงทุนในความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน
- ต้นทุนและงบประมาณที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เทียบกับประสิทธิผล ของการแก้ไขปัญหา
- การตีความการเปลี่ยนแปลงของตลาดในแง่ของการเพิ่ม หรือสูญเสียผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และความผูกพันที่เปลี่ยนแปลงไป
- แนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญของระบบปฏิบัติการ เช่น ผลผลิตภาพ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การลดของเสีย และการนำเสนอหลักสูตรและบริการใหม่
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับสถาบัน กับมูลค่าเพิ่มต่อหัวของบุคลากร

- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้จากการปรับปรุงด้านความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร
- ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการจัดการศึกษา การฝึกอบรมสำหรับบุคลากร
- ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับนวัตกรรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของสถาบันในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง กับการรักษาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และผลิตภาพของบุคลากร
- ต้นทุนและงบประมาณที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องด้านบุคลากร เทียบกับประสิทธิผลของการแก้ปัญหา
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดเชิงรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของสถาบันที่เทียบเคียงกันได้หรือของกลุ่ม
- แนวโน้มต้นทุนของสถาบันเปรียบเทียบกับแนวโน้มของสถาบันที่เทียบเคียงกันได้หรือของกลุ่ม
- ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดต่างๆ ด้านคุณภาพของหลักสูตรและบริการ ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กับแนวโน้มโดยรวมของตัววัดด้านการเงิน เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน งบประมาณ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อหัวของอาจารย์และบุคลากร เป็นต้น
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการ ปรับปรุงต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง
- รายได้สุทธิหรือต้นทุนที่ประหยัดได้ จากผลการปรับปรุงด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และผลการดำเนินงานของบุคลากร
- การเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในสถาบันที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพและผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ กับผลด้านการเงินและงบประมาณ
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด การใช้เงินทุนหมุนเวียน และคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลกระทบด้านงบประมาณและการเงินที่เกิดจากความภาคภูมิใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ต้นทุนและงบประมาณที่ใช้ในการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งการขยายหลักสูตรและการบริการทางการศึกษากับความเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านการศึกษาและการปฏิบัติการ
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งตัวชี้วัดคุณค่าในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความสำเร็จระยะยาว

การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning analysis, performance review, and planning) ขอเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ มักจะไม่ใชพื้นฐานที่องค์กรใช้จัดลำดับเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันกับการวางแผน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่า การวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์โดยตรงกับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบันร่วมกับการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายใน และภายนอกที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้สถาบันสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้ ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็น เครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน

เข้าใจความเชื่อมโยงของเหตุและผล การปฏิบัติขึ้นอยู่กับความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของเหตุและผล ระหว่างกระบวนการ และระหว่างกระบวนการต่างๆ กับผลลัพธ์ การปฏิบัติตามกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร ดังนั้นสถาบันจำเป็นต้องอย่างยิ่งยวดที่ต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผล เพื่อใช้ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้สร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงนั้นมียู้อย่างจำกัด

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อทำให้มั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้น การสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

ข้อสังเกต

การจัดการสารสนเทศ ในการจัดการสารสนเทศ สถาบันจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจาก แหล่งข้อมูลและสารสนเทศมีเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติการภายในสถาบัน ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ของสถาบัน ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างสถาบันกับ สถาบัน และการสื่อสารระหว่างสถาบันกับลูกค้า สารสนเทศที่เพิ่มขึ้นนี้ท้าทายความสามารถของการจัดการ สารสนเทศสถาบันที่จะต้องทำให้มั่นใจได้ว่ามีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย ดังนั้น ความสามารถในการผสมผสานและค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบหลากหลาย เช่น ในรูปแบบ สื่อวีดิทัศน์ ข้อความ และตัวเลข เป็นการสร้างโอกาสให้สถาบันมีความได้เปรียบแข่งขัน

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างชั้นเรียน ระหว่างสถาบัน หรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งในการเป็นคู่ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ งานบริการสังคมกับชุมชนและเครือข่ายอุปทาน

สถาบันควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทาน ความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว ทำให้ข้อมูลเชื่อถือได้ และมีความมั่นคงปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน สถานการณ์ที่มีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นทั้งความถี่และปริมาณ รวมถึงมีความท้าทายในเรื่อง การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของสถาบันควรมุ่งเน้นความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติการ การปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร และการบริการ รวมทั้งสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และสถาบัน

ระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน ควรมีการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์ความรู้ของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำรงผลการดำเนินการที่ต่อเนื่องแม้อันเนื่องผ่าน สถาบันควรกำหนดหาความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (implicit knowledge)

การเรียนรู้ระดับสถาบัน เรื่องหนึ่งที่สถาบันต้องเผชิญในปัจจุบัน คือ การบริหารจัดการ การใช้ การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ของสถาบันที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ สถาบันชั้นนำจะได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและการสร้างนวัตกรรม

บุคลากร หมวด 5

หมวดนี้มุ่งเน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ที่มุ่งไปสู่การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการที่ดี และมุ่งไปสู่ความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ เพื่อเสริมสร้างให้การจัดการทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์ฯ จึงได้รวมการวางแผนด้านบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนกลยุทธ์ (หมวด 2)

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีที่สถาบันตอบสนองความต้องการเหล่านี้ เพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผลและวิธีการที่ทำให้สถาบันมั่นใจได้ว่ามีบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงาน เป้าหมาย คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผล เพื่อให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จและเป็นการสนับสนุนบุคลากรด้วย

ข้อสังเกต

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร สถาบันจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่ตรงกับความต้องการเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือคิดไปเองว่าเพื่อให้งานบรรลุผล การใช้บุคลากรที่มีทักษะสูงเพียงไม่กี่คนจะทดแทนบุคลากรจำนวนมากในงานที่ต้องการทักษะน้อยกว่า หรือต้องการทักษะที่แตกต่างออกไป

การมีอัตรากำลังและกลุ่มทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร เป็นสิ่งที่ยังคงสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นเหล่านี้สำหรับอนาคต ช่วยให้มีความเพียงพอในการฝึกอบรม การว่าจ้าง การโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่ และการเตรียมการเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำควบคุมและทำให้เกิดความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในระดับองค์กร ซึ่งต้องการความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของคณาจารย์และบุคลากรทุกระดับ และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมเป็นการขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์และเกิดจากผู้นำระดับสูง การเปลี่ยนแปลงนี้อาจมีจุดเริ่มมาจากความจำเป็นที่สถาบันกำหนดขึ้นเอง ดังนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมืออย่างแข็งขันทั่วทั้งองค์กร

การสนับสนุนบุคลากร สถาบันส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ เช่น

- การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน
- การบริการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ และช่วยให้บุคลากรมีทักษะที่เป็นที่ต้องการในการทำงานตลอดเวลา
- กิจกรรมนันทนาการหรือด้านวัฒนธรรมประเพณีต่าง ๆ
- การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ
- การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- การให้การศึกษาที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่
- การดูแลบุตรและผู้สูงอายุ
- การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบต่อครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน
- ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ
- การช่วยบุคลากรหางานใหม่
- สิทธิประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการเข้าถึงการบริการได้อย่างต่อเนื่อง

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึงระบบสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนร่วมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบดังกล่าวต้องมุ่งกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี เน้นการนำสมรรถนะหลักมาใช้ เพื่อช่วยให้บรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการที่ดี หัวข้อนี้มุ่งเน้นความสามารถของบุคลากรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี ประเด็นสำคัญเพื่อให้สถาบันเข้าใจและสร้างความผูกพันกับบุคลากร คือ ความเข้าใจว่าสภาพแวดล้อมลักษณะใดทำให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นและเพื่อความสำเร็จของสถาบัน

การทำงานที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี มีลักษณะดังต่อไปนี้

- ความยืดหยุ่น
- การสร้างนวัตกรรม
- การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจพร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- การแบ่งปัน ความรู้และทักษะ
- การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศอย่างดี
- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน
- การมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของสถาบันและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

ความผูกพันของบุคลากรกับผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของบุคลากรในระดับสูง มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยยะสำคัญ ต่อผลการดำเนินการของสถาบัน งานวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะสำคัญของความผูกพัน คือ การได้ทำงานที่มีคุณค่า การรับรู้ทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรและบทบาทความรับผิดชอบของตนต่อผลการดำเนินการ รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิผล มีความไว้วางใจและมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในหลาย ๆ องค์กร พบว่าบุคลากรและอาสาสมัครจะมีแรงหนุนให้เข้ามาร่วมงานก็เพราะเห็นว่างานนั้นมีความหมายที่สอดคล้องกับค่านิยมของตน

ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทน และค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเป็นเรื่องสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความผูกพันและสร้างผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้อาจมีปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณาร่วมด้วย ตัวอย่างเช่น

- การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
- โอกาสที่มีเพื่อการพัฒนาและเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร
- ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน
- ปริมาณงานที่รับผิดชอบ
- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
- ระดับของการได้รับมอบอำนาจ
- ความมั่นคงในงาน
- ความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย
- การสนับสนุนของสถาบันเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ปัจจัยบั่นทอนความผูกพัน ความเข้าใจและการให้ความสนใจกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน มีความสำคัญเท่า ๆ กับปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร สถาบันสามารถทำความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสนทนากลุ่ม ข้อมูลจากบล็อก หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก

คำตอบแทนและการยกย่องชมเชย ระบบการบริหารคำตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรสอดคล้องกับระบบงานของสถาบัน การยกย่องชมเชย อาจใช้กลไกที่เป็นทั้งเงินและไม่ใช้เงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การให้คำตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและคำตอบแทนพิเศษที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน ทักษะที่บุคลากรแสดงให้เห็น ทักษะที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวให้เข้ากับระบบงานและวัฒนธรรมใหม่ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ

แนวทางเหล่านี้ อาจรวมถึง

- การแบ่งปันผลกำไร
- วิธีการแสดงความ “ขอบคุณ” อย่างง่าย ๆ
- การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการโดดเด่น

ทั้งนี้ต้องมีความเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญของสถาบัน

ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร นอกเหนือไปจากตัววัดโดยตรงของความผูกพันของบุคลากรที่ได้จากการสำรวจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development) ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาต้องการคณาจารย์ และบุคลากรที่มีความสามารถหลายด้าน และสามารถยกระดับทักษะการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีให้ความสำคัญต่อความจำเป็นเรื่องดังกล่าว โดยการตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของคณาจารย์และบุคลากร

ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน คณาจารย์ และบุคลากรจะพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าและเพื่อการเติบโตในองค์กรผ่านการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับโอกาส และการเรียนรู้ส่วนบุคคล เพื่อให้ตนเองและสถาบันบรรลุผลการดำเนินการในระดับที่สูงขึ้น

ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development needs) ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมาก ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของลักษณะงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนารองค์กรและของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจครอบคลุมถึง

- การเพิ่มทักษะเพื่อใช้ใน การแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหา
- การตีความและการใช้ข้อมูล
- การทำให้เหนือกว่าความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การวิเคราะห์และลดความซับซ้อนของกระบวนการ
- การลดความสูญเสียและรอบเวลา
- การสร้างแรงจูงใจและทำงานร่วมกับอาสาสมัคร
- การจัดลำดับความสำคัญบนพื้นฐานของความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ หรือ การวิเคราะห์ความคุ้มค่า

ความจำเป็นในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูง ในเทคโนโลยีใหม่ หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา การคิดคำนวณ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์

สถานที่และรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อาจเกิดขึ้นได้ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน และอาจเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) หรือการเรียนรู้แบบทางไกล (distance learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือ การเป็นที่เลี้ยง

ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนารายบุคคล เพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ หลายสถาบันจึงจัดทำแผนพัฒนาร่วมกับบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) โดยให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ด้านอาชีพการงานและความต้องการการเรียนรู้ของบุคคลนั้น ๆ

การฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถ้ามเป็นการจำเพาะเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นโดยตรง แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันเป็นปกติวิสัย ซึ่งมักจะรวมถึงการได้รับทักษะและความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งเกี่ยวกับ หลักสูตร การจัดการศึกษาและบริการฯ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน การรับฟังลูกค้า การฟื้นฟูสถานการณ์ที่เกิดจากปัญหาหรือความล้มเหลว รวมถึงการจัดการหรือการตอบสนองให้เห็นความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรและผู้นำ อาจพิจารณาได้จากผลกระทบต่อบุคคล หน่วยงาน และผลการดำเนินการของสถาบัน ผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และความคุ้มค่า

การปฏิบัติการ (หมวด 6)

หมวดนี้ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบหลักสูตรและบริการ การส่งมอบ นวัตกรรม และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อบรรลุความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

6.1 กระบวนการทำงาน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่สำคัญ และนวัตกรรมของสถาบัน เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อสังเกต

ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานของสถาบันอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรและบริการที่มี ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรและบริการใหม่ หรือมีรูปแบบที่หลากหลาย เป็นไปเพื่อลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกับกระบวนการทำงานไม่ว่าจะมากหรือน้อย การออกแบบกระบวนการทำงานของสถาบันควรพิจารณาถึงข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ปัจจุบันที่ควรนำมาพิจารณาอาจจะรวมเรื่องต่อไปนี้

- ผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ของการเรียนรู้
- ความแตกต่างในวิธีการเรียนและอัตราในการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชีตความสามารถของบุคลากร
- ชีตความสามารถในการวัดและประเมินผล
- ความคาดหวังของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องมีหลักสูตรหรือการสนับสนุนที่สามารถเลือกได้

- ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบหรือคู่ความร่วมมือ
- การบริหารความปลอดภัยและการจัดการความเสี่ยง
- ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม คาร์บอนฟุตพริ้นท์ และการใช้กลยุทธ์องค์กร “สีเขียว” ของสถาบัน

การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องพิจารณารอบเวลารวมทั้งผลิตภาพในการจัดการหลักสูตรและบริการฯ ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์ผังกระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ อย่างละเอียด และออกแบบหรือปรับรีออกแบบการดังกล่าวใหม่ (reengineering) เพื่อใหม่ประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการที่สำคัญและกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน ประกอบด้วย กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจอื่นนอกเหนือจากการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตของสถาบัน กระบวนการเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งของสถาบัน กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการจัดการหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การควมรวมและครอบครองกิจการ การบริหารจัดการโครงการ การขายและการตลาด

สำหรับสถาบันการศึกษาบางแห่ง กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างสัมพันธ์กับสื่อ และการสนับสนุนนโยบายสาธารณะ เนื่องจากกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย ข้อกำหนดและคุณลักษณะของการดำเนินการของแต่ละกระบวนการ จึงอาจแตกต่างกันออกไป

การออกแบบกระบวนการทำงาน องค์กรหลายแห่งจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปการออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในห่วงโซ่คุณค่า หากสถาบันมีโครงการที่ต้อ ออกแบบคู่ขนานกัน หรือมีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่ต้องใช้บุคลากร เครื่องมือ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร่วมกัน การประสานเรื่องการใช้ทรัพยากรด้วยกัน อาจเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญ ทั้งยังอาจเป็นวิธีที่ทำให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยและรอบเวลาในการออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ได้ด้วย

ตัววัดภายในกระบวนการ หัวข้อนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบการวัดภายในกระบวนการ สถาบันจำเป็นต้องระบุจุดวิกฤตในกระบวนการเพื่อการวัดและเฝ้าระวัง จุดวิกฤตนี้ควรให้อยู่ในช่วงต้นที่สุดในกระบวนการเพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจเกิดจากการที่ผลการดำเนินการเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังให้เหลือน้อยที่สุด

ผลการดำเนินการของกระบวนการ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการของกระบวนการตามที่คาดหวัง มักต้องตั้งเป้าหมายหรือค่ามาตรฐานของตัววัดภายในกระบวนการเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ หากมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้น สถาบันต้องมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และ/หรือบุคลากร ขึ้นกับลักษณะของกระบวนการ

มาตรการการแก้ไขที่เหมาะสมจะรวมถึงการปรับเปลี่ยนที่ต้นตอหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนข้างต้น และควรลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาลักษณะเดียวกันซ้ำในจุดเดิมและจุดอื่น ๆ ภายในองค์กร

ในกรณีที่กระบวนการดังกล่าวต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การประเมินว่ากระบวนการเหล่านี้ดำเนินการได้ดีเพียงใด ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการด้านวิชาชีพและการให้บริการรายบุคคล บางสถาบันรอบเวลาของกระบวนการหลักอาจยาวนานถึงหนึ่งปีหรือมากกว่านั้น ซึ่งอาจทำให้เกิดความท้าทายในการวัดผลความก้าวหน้ารายวันและในการค้นหาโอกาสที่จะลดรอบเวลา (*)

กระบวนการสนับสนุนหลัก กระบวนการสนับสนุนหลักของสถาบัน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน และสนับสนุนการส่งมอบ**การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ** แต่มักไม่ได้ถูกออกแบบมาพร้อมกันกับกระบวนการหลัก ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนจึงมักไม่จำเป็นต้องขึ้นกับคุณลักษณะของ**การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ** แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในของสถาบัน เป็นสำคัญ จึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่น ๆ

การปรับปรุงกระบวนการ หัวข้อนี้ต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการที่สถาบันใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้**การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ** และผลการดำเนินการของกระบวนการดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นนี้ไม่ได้หมายความว่าถึงเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน และการปฏิบัติการ เช่น ผลิตภาพ ทั้งนี้แนวทางที่มีใช้ทั่วไปในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น

- การนำผลลัพธ์จากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรมาใช้
- การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม
- การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัด การป้องกันความผิดพลาด)
- การวิจัยและพัฒนาด้านเทคนิคและด้านธุรกิจ
- การใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพ เช่น Plan-Do-Study-Act (PDSA)
- กระบวนการเทียบเคียง (Benchmarking)
- การใช้เทคโนโลยีทางเลือก

การใช้สารสนเทศจากผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการอาจอาศัยข้อมูลจากงบประมาณหรือการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและกำหนดลำดับความสำคัญ แนวทางต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้สถาบันเห็นโอกาสมากมาย รวมถึงการออกแบบ กระบวนการหรือ ปรับรื้อกระบวนการใหม่ (reengineering)

เครือข่ายอุปทาน แทนที่จะเป็นห่วงโซ่อุปทานแบบส่งต่อไปทีละทอด สถาบันต้องพึ่งพาเครือข่ายอุปทานมากขึ้น เพื่อจัดการสินทรัพย์ที่อยู่นอกขอบเขตองค์กรตามแนวคิดเดิม การที่สถาบันทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร และตำแหน่งในระบบนิเวศธุรกิจ ทำให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่ายอุปทานให้เกิดคุณค่าสูงสุด สถาบันต้องวางตำแหน่งตัวเองเพื่อสร้างความได้เปรียบจากเครือข่ายของผู้ส่งมอบที่มีความคล่องตัวและพึ่งพาซึ่งกันและกัน

การจัดการเครือข่ายอุปทาน ในหลายสถาบัน การจัดการเครือข่ายอุปทานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและด้านงบประมาณ รวมทั้งความสำเร็จโดยรวมของสถาบัน กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบควรตอบสนองจุดประสงค์ 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และช่วยให้พวกเขามีส่วนในการปรับปรุงการปฏิบัติการโดยรวมของสถาบันด้วย

การจัดการเครือข่ายอุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มธุรกรรมกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สถาบันเลือกแล้ว

การสื่อสารกับเครือข่ายอุปทาน กลไกในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบควรใช้ภาษาที่เป็นที่เข้าใจได้ ซึ่งอาจเป็นการติดต่อส่วนบุคคล อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ หรือ โทรศัพท์ ในหลายสถาบัน กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการที่เปลี่ยนไปของตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดการนวัตกรรม ในสถาบันที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่า ทรัพยากรที่สถาบันสามารถนำมาใช้ทำให้สถาบันต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้งนวัตกรรม คือ

(1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด (ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบ)

(2) ตระหนักไว้ว่าเมื่อใดที่ควรยกเลิกโครงการและผันทรัพยากรไปพัฒนาต่อยอดโครงการอื่นที่ประสบความสำเร็จหรือริเริ่มโครงการใหม่

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการมีประสิทธิภาพเพื่อให้สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยของและสามารถส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพมักขึ้นอยู่กับ การควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ การดูแลระบบสารสนเทศให้เชื่อถือได้ ปลอดภัย และมีการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

ข้อสังเกต

การควบคุมต้นทุน การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจดำเนินการผ่านกลยุทธ์การจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียหรือการเพิ่มผลผลิต อาจใช้โครงการ Six Sigma หรือ PDSA การควบคุมต้นทุนนี้จำเป็นต้องมีตัววัดสำคัญเพื่อใช้ติดตามการจัดการระบบปฏิบัติการในทุก ๆ ด้าน

ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การจัดการเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์เป็องค์ประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการของสถาบัน เนื่องจาก

- ความถี่ ขนาดและปริมาณการถ่ายโอนและการจัดเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มากขึ้น
- การโจมตีบนโลกไซเบอร์ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- ความต้องการของผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่นและสถาบันเกี่ยวกับความปลอดภัยของสารสนเทศ

การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ต้องมีแนวทางที่เป็นระบบโดยต้องพิจารณาถึงบริบทที่สำคัญของสถาบัน เพื่อกำหนดกิจกรรมและบูรณาการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์เข้ากับแนวทางโดยรวมในการนำองค์กรและการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตและท้าทายด้วยภัยคุกคาม ความเสี่ยง และวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ หมายถึง การพิจารณาถึงความเปราะบาง ภัยคุกคามจำเพาะของแต่ละสถาบัน และระดับการยอมรับความเสี่ยง ดังนั้นสถาบันต้องระบุกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการให้บริการ ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น แล้วจึงจัดลำดับความสำคัญในการลงทุน ดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นได้

การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์อาจรวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ การให้ความรู้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวเพื่อแจ้งให้ทราบถึงภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น การละเมิดต่าง ๆ และรายงานถึงปฏิบัติการกู้คืนเพื่อรักษาความเชื่อมั่นที่มีต่อสถาบัน

ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน องค์กรทุกขนาดไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน/ข้อบังคับพื้นฐานด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่และของบุคลากร อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าไม่ได้ปฏิบัติเพียงให้บรรลุมาตรฐานขั้นพื้นฐานเท่านั้น หากยังมุ่งเน้นความปลอดภัยเป็นความสำคัญลำดับแรก ทั้งนี้อาจรวมการออกแบบกระบวนการในเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลนำเข้ามาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานมีความปลอดภัย

ความต่อเนื่องของธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน สถาบันควรพิจารณาทุกแง่มุมของการปฏิบัติการ ที่มีความจำเป็นต่อ**การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ** สำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงความพร้อมของเครือข่ายอุปทาน

ระดับของการปฏิบัติการที่ต้องเตรียมพร้อมเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ ขึ้นอยู่กับพันธกิจของสถาบัน รวมทั้งความต้องการและความจำเป็นของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น นอกจากนี้ สถาบันควรประสานความพยายามในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ ร่วมกับทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้ (หัวข้อ 4.2)

สถาบันควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่า จะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ ในการวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถาบัน รวมทั้งบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

ผลลัพธ์ (หมวด 7)

หมวดผลลัพธ์นี้มุ่งเน้นการมองเชิงระบบที่ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นต่อการสร้างความยั่งยืนของสถาบันการศึกษา ได้แก่ ผลลัพธ์สำคัญทั้งด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

การมุ่งเน้นการมองเชิงระบบสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งได้แก่

- การมอบคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และในตลาด
- ผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมซึ่งสะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านการปฏิบัติการ
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

หมวด 7 จึงเป็นการนำเสนอสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ และการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ โดยสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน

แม้หมวด 7 จะถามหาผลลัพธ์อย่างกว้าง ๆ แต่สถาบันควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการติดตามผลสัมฤทธิ์อันเนื่องมาจากผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและเพื่อใช้พยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการ ซึ่งแสดงถึงคุณภาพและคุณค่าของ**การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ**ที่นำไปสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน ความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ข้อสังเกต

ตัววัดด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เหล่านี้ควรมุ่งเน้นในสิ่งที่ผู้เรียนได้ “เรียนรู้” จากการจัดการศึกษา และบริการ ไม่ใช่เพียงแค่วัดสิ่งที่ผู้เรียนได้ “เรียน” ตัววัดควรช่วยให้วัดระดับพัฒนาการที่เพิ่มขึ้นตามระยะเวลา (เช่น จากภาคการศึกษาหนึ่งไปสู่ภาคการศึกษาต่อไป หรือจากปีหนึ่งไปสู่ปีต่อไป)

ตัววัดอาจมาจากการประเมินหลากหลายรูปแบบ ตัววัดของผลการเรียนรู้ที่แท้จริงของผู้เรียนมักหาได้ยาก หรือมีค่าใช้จ่ายสูงในการได้มาอย่างไรก็ตาม สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่มักจะถูกกำกับด้วยกฎหมาย นโยบาย หรือแหล่งงบประมาณ ทำให้ต้องรายงานตัววัดที่ใช้เรื่องผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนมากกว่าตัววัดด้านผลการเรียนรู้ สถาบันควรกำหนดและนำเสนอตัววัดต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปเองด้วย สำหรับสถาบันที่มีพันธกิจอื่น ๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอน ควรแสดงผลลัพธ์ของพันธกิจอื่น ๆ ในหัวข้อนี้ด้วย

ตัววัดด้านผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับตัววัดด้านผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่แสดงถึงมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการตัดสินใจที่มีผลกับปฏิสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์ในอนาคต ซึ่งได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามที่รวบรวมไว้ในหมวด 3

ตัวอย่างตัววัดด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ตัววัดที่นำมาพิจารณาในกลุ่มนี้ เช่น การประเมินความก้าวหน้า และการประเมินแบบสรุปรูป (formative and summative) อัตราการโอนย้าย อัตราการได้งานทำ ตรงสาขา (สาขาวิชาชีพและปฏิบัติการ) ผลการสอบใบประกอบวิชาชีพและการขึ้นทะเบียน ความจำเป็นในการสอนซ่อมเสริม และข้อมูลที่รวบรวมจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันซึ่งได้มาจากองค์กรอื่น ในด้านความสะดวกในการใช้บริการหรือคุณลักษณะอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูลจากการสำรวจผลการดำเนินการด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ จากกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน

ผลการดำเนินการด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตัววัดด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คาสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตัววัดด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น

- (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญทั้งด้านคุณภาพและด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- (2) การระบุสิ่งที่ทำให้การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ แตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด
- (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กับหลักฐานแสดงความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คาสหสัมพันธ์นี้อาจชี้ให้เห็นสวนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง ลำดับความสำคัญของความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือโอกาสที่การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ จะทันสมัย

ตัววัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ตัววัดและตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอาจรวมถึง

- ตัววัดผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงให้เห็นผลของการลดต้นทุน หรือเพิ่มผลิตภาพโดยการใช้อัตราพยากรณ์ภายในและ/หรือ ภายนอก
- การลดระดับการปล่อยมลพิษสู่ชั้นบรรยากาศ ลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือลดการใช้พลังงาน
- การลดการปล่อยของเสีย การนำสิ่งที่เป็นผลพลอยได้มาใช้ (by-product use) และการใช้ของเสียให้เป็นประโยชน์ (recycling)
- ตัวชี้วัดในกระบวนการด้านความไวในการตอบสนอง เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของกระบวนการ ระยะเวลาจัดส่ง ระยะเวลาในการจัดเตรียม และเวลาที่ใช้ตั้งแต่ออกแบบจนถึงส่งมอบ
- การปรับปรุงผลการดำเนินงานของงานบริหารและงานสนับสนุน
- ตัวชี้วัดประสิทธิผลของแนวทางด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ตัวชี้วัดเฉพาะด้านธุรกิจ เช่น อัตราการสร้างนวัตกรรม และผลจากโครงการริเริ่มใหม่ในเรื่อง Six Sigma และ PDSA
- ตัวชี้วัดด้านเครือข่ายอุปทาน เช่น การลดลงของทั้งวัสดุคงคลังและการตรวจรับ คุณภาพและผลิตภาพที่ดีขึ้น การปรับปรุงด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนการจัดการเครือข่ายอุปทาน
- ผลลัพธ์การประเมินโดยองค์กรภายนอก

ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการ หัวข้อนี้ส่งเสริมให้สถาบันพัฒนาและใช้ตัววัดใหม่ที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อติดตามกระบวนการสำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์นี้ควรพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการกับด้านคุณภาพ หรือผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ทั้งนี้ควรประเมินผลการดำเนินการที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน และผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการ รวมถึงด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ด้วยตัววัดที่เหมาะสมและมีความสำคัญต่อสถาบัน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ ผู้สัมพันธ์ให้มีความภักดีต่อองค์กร

ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของลูกค้า หัวข้อนี้เน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้เห็นและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ควรครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ
- ข้อร้องเรียน การจัดการข้อร้องเรียน และประสิทธิผลของการแก้ไขข้อร้องเรียน
- คุณค่าในมุมมองด้านคุณภาพของการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ และราคา
- การประเมินเกี่ยวกับการเข้าถึงและความสะดวกในการใช้บริการ (รวมถึงการมีอัธยาศัยและใส่ใจในการบริการ)
- การสนับสนุนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่ให้กับสถาบัน และกับหลักสูตรและบริการ
- รางวัล การจัดอันดับ (ratings) และการได้รับการยอมรับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และจากองค์การจัดอันดับอิสระ

ความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบ ตัววัดและตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เมื่อเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและองค์กรที่เทียบกันได้นั้น อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ลูกค้าของคู่แข่งและองค์กรอิสระอื่น ๆ

ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ หัวข้อนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่มากกว่าการวัดผลเพียงแค่ความพึงพอใจเท่านั้น เพราะความสัมพันธ์และความผูกพันเป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าในการวัดความสำเร็จในอนาคตในวงการศึกษา รวมถึงความยั่งยืนของสถาบัน

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผลการดำเนินการของบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และมีการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกคนได้ดีเพียงใด

ข้อสังเกต

ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึง ปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะของสถาบัน ปัจจัยทั่วไป อาจครอบคลุมถึงความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม

ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่สถาบันใช้ประเมินเพื่อกำหนดบรรยากาศในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึง ความครอบคลุมของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ ขอบเขตความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายบริหาร หรือกรอบที่กำหนดให้อาสาสมัครเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในระดับกระบวนการและแผนงาน

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุกระดับและทุกหน่วยงาน และการมีเอกสาร/หลักฐานการรับรองคุณวุฒิ (Certifications) ที่ตอบสนองความต้องการด้านทักษะ ปัจจัยอื่น อาจรวมถึง การปรับโครงสร้างขององค์กร และการออกแบบการหมุนเวียนในงานเพื่อตอบสนองทิศทางกลยุทธ์หรือความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงด้าน การตัดสินใจของแต่ละพื้นที่ วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร นอกจากนี้ ข้อมูลนำเข้าอาจรวมถึง ความครอบคลุมของโอกาสการฝึกอบรมและการพัฒนา การรับรู้ของบุคลากรด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน การใช้ประโยชน์จากระบบการยกย่องและให้รางวัล อัตราการลาออกของคณาจารย์หรือจำนวนข้อร้องเรียน แต่สิ่งสำคัญที่ควรมุ่งเน้น คือ ข้อมูลที่แสดงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างเช่น อัตราการคงอยู่ที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรที่เป็นผลจากโครงการยกย่องชมเชยจากผู้ร่วมงาน หรือ จำนวนของการเลื่อนระดับเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำที่เป็นผลจากโครงการพัฒนาผู้นำขององค์กร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์กรของผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงว่าสถาบันมีสถานะการเงินที่มั่นคง มีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงใด

ข้อสังเกต

ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรมขั้นสูง ไม่ว่าในระดับประเทศจะมีการให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลองค์กร ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำมากน้อยเพียงใด สถาบันก็ต้องถือปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติด้านจริยธรรมโดยรวมมีมาตรฐานสูง คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และผู้นำระดับสูงควรติดตามดูตัววัดผลการดำเนินการที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ และเน้นย้ำผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

ผลลัพธ์ที่รายงาน ผลลัพธ์ที่รายงานควรครอบคลุมถึง

- การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ระเบียบ
- ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่ให้ทุนสนับสนุน
- ความสำเร็จที่โดดเด่นของสถาบันในเรื่องดังกล่าว (*)
- การที่สถาบันมีส่วนช่วยให้เกิดความผาสุกและการสร้างประโยชน์ให้สังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม ความสุจริตเที่ยงตรงของการวัดและทดสอบ ความปลอดภัยของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นการรับรองวิทยฐานะของคณาจารย์และบุคลากร รวมถึงความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร หลักสูตร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

การถูกต่อต้านหรือถูกลงโทษ หากสถาบันเคยถูกต่อต้านหรือถูกลงโทษภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญาในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา สถาบันควรสรุปเหตุการณ์และสถานภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย รวมถึงมาตรการ เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาดและกลยุทธ์

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญ ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาดและกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นถึงความ ยั่งยืนด้านการเงินและความสำเร็จด้านตลาดของสถาบัน

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นพื้นฐานในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ

ตัววัดที่เหมาะสมสำหรับการรายงาน ตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับผลประกอบการด้านตลาด อาจรวมตัววัด ของหลักสูตรและบริการใหม่ การเจาะตลาดใหม่ หรือสัดส่วนของรายได้จากหลักสูตรหรือบริการใหม่หรือเงินทุนที่ ได้รับ

ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การ วัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์ จึงเป็นเรื่องท้าทายอย่างยิ่ง โดยทั่วไป สถาบันสามารถสังเกตเห็นถึง ความก้าวหน้าดังกล่าวได้ โดยเริ่มจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์สุดท้ายของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (lagging indicator) จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง (intermediate measures/leading indicator)