



อภิธานศัพท์

คำศัพท์ด้านล่างนี้เป็นภาษาอังกฤษตัวใหญ่ที่อยู่ในเกณฑ์และในแนวทางการให้คะแนน คำนิยามแต่ละคำจะมีคำอธิบายเป็นตัวหนังสือเข้ม ประโยคที่เหลืองในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง พร้อมคำอธิบาย หรือแสดงความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศอื่น ๆ ในเกณฑ์

ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

ในเกณฑ์นี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ทั้งนี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อาจหมายถึง การตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึง การวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ผู้เรียนอาจต้องพัฒนาเพิ่มเติมในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมินผล การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบันควรมุ่งเน้นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “STRATEGIC OBJECTIVES : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์”
ในหน้า 130

ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อใช้ในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหลักสูตรการศึกษา หรือระดับรายวิชา

ดูคำจำกัดความของคำว่า “INTEGRATION : การบูรณาการ” ในหน้า 119

ANALYSIS : การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การวิเคราะห์ภาพรวมในระดับสถาบันจะช่วยชี้้นำการบริหารจัดการระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

ANECDOTAL : สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ

“สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบ” หมายถึง สารสนเทศที่ใช้ตอบเกณฑ์ EdPEx แต่ละหัวข้อที่ขาดความเฉพาเจาะจงในด้านวิธีการ ตัววัด กลไกในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบนี้ มักอาศัยตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศปลีกย่อยที่ยังไม่แสดงถึงความเป็นระบบในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดผลการดำเนินการที่คาดหวังสู่การปฏิบัติ อาจอธิบายเพียงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งได้ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ต่าง ๆ ของสถาบัน ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการ



ที่เป็นระบบจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดของสถาบันสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังหน่วยงานทุกแห่งและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการประเมินประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าว ตลอดจนเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

ดูคำจำกัดความของ “SYSTEMATIC : เป็นระบบ” ในหน้า 131

APPROACH : แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้ในการดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนั้น แนวทางยังหมายถึงรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการนั้นต่อคำถามของหัวข้อและสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสถาบัน รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 77 - 87

BASIC QUESTIONS : คำถามพื้นฐาน

“คำถามพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามที่แสดงไว้ที่ชื่อหัวข้อ

ดูตัวอย่างโครงสร้างของเกณฑ์ ในหน้า 21

BENCHMARKS : การเทียบเคียง

“การเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา การที่สถาบันทั้งหลายทำการเทียบเคียง ก็เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการของสถาบันระดับโลกในปัจจุบัน และเกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป)

ค่าเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ หมายถึงรวมถึงข้อมูลในวงการศึกษาที่ได้จากองค์กรภายนอก (โดยส่วนใหญ่เป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของกลุ่ม การเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกัน หรือสถาบันที่มีหลักสูตรและบริการฯ แบบเดียวกันในภูมิภาคอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูล แหล่งข้อมูลสาธารณะ (เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยและแนวทางปฏิบัติ)

CAPABILITY, WORKFORCE : ขีดความสามารถ บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPABILITY : ขีดความสามารถของบุคลากร”
ในหน้า 134

CAPACITY, WORKFORCE : อัตรากำลัง บุคลากร

คำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPACITY : อัตรากำลังของบุคลากร” ในหน้า 134

COLLABORATORS : คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ

“คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกันกับสถาบัน ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของ “PARTNERS : คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” ในหน้า 123

CORE COMPETENCIES : สมรรถนะหลักของสถาบัน

“สมรรถนะหลักของสถาบัน” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักของสถาบันมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบันอาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด

สมรรถนะหลักของสถาบันอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี ด้านหลักสูตรและบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด



CUSTOMER : ลูกค้า

ลูกค้า หมายถึง ผู้เรียนหรือลูกค้ากลุ่มอื่นที่ใช้หรือมีแนวโน้มจะมาใช้บริการการจัดการศึกษาและบริการอื่น ๆ ลูกค้า หมายถึงรวมถึง ผู้ใช้บริการการจัดการศึกษาและบริการอื่น ๆ โดยตรง (ผู้เรียนและอาจารย์ผู้ปกครอง) และกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ เกณฑ์ EdPEX กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน เป็นค่านิยมหลักของเกณฑ์ EdPEX ที่ฝังลึกอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมของสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนมีผลโดยตรงต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการของสถาบัน และควรเป็นปัจจัยที่นำมาใช้บูรณาการเรื่องดังกล่าวข้างต้น

ดูคำจำกัดความของ “STAKEHOLDERS : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในหน้า 128 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากหลักสูตรและบริการของสถาบัน

CUSTOMER ENGAGEMENT : ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นจะมาใช้บริการจัดการศึกษาและบริการฯ รวมทั้งมอบความไว้วางใจให้กับสถาบัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของสถาบันในการตอบสนองความต้องการ และสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นยังคงมาใช้บริการจัดการศึกษาและบริการฯ ของสถาบัน คุณลักษณะของความผูกพัน หมายถึงรวมถึง การคงอยู่ ความจงรักภักดี ความเต็มใจของลูกค้าในการใช้และสนับสนุนหลักสูตรและบริการฯ ของสถาบัน และคงความต่อเนื่องไปในอนาคต รวมถึงเต็มใจที่จะสนับสนุนและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักสถาบัน การจัดการศึกษาและบริการฯ อื่น ๆ อย่างแข็งขัน

CYCLE TIME : รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุข้อผูกพันหรือเพื่อทำงานให้สำเร็จ รวมถึงเวลาที่ใช้ดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ตอบสนองต่อความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เวลาที่ใช้ออกแบบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการใหม่ เวลาที่ใช้ตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

DEPLOYMENT : การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบคำถามในเกณฑ์ การประเมินเรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะพิจารณาจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1 - 6 คู่มืออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 77 - 87

DIVERSITY : ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรซึ่งทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและชุมชนของผู้เรียน ความแตกต่างของบุคลากร ครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ ความหลากหลายทางเพศ อายุและช่วงอายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะเฉพาะตัว รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด แนวคิด ศาสตร์/สาขาวิชา และมุมมอง

เกณฑ์ EdPEX ให้คุณค่าและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรที่สถาบันจ้างและชุมชนของผู้เรียน การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองประเด็นนี้ในการเสริมสร้างบุคลากร จะเพิ่มโอกาสให้มีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และบุคลากร

EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES : การจัดการศึกษา วิจัยและบริการ ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของสถาบัน

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



โดยทั่วไป “การจัดการศึกษา” อาจหมายรวมถึงขั้นตอนในการรวบรวมความต้องการ/
คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตร การนำมากำหนด
Expected learning outcomes การออกแบบหลักสูตรเพื่อให้บรรลุ Learning outcomes
ดังกล่าว การกำหนดและเรียงลำดับของรายวิชาต่าง ๆ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้
การประเมินผู้เรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการที่สนับสนุนการเรียนรู้อื่น ๆ รวมถึง
การประเมินการเรียนการสอนและการประเมินหลักสูตร

การออกแบบหลักสูตรต้องกำหนดจุดวิกฤติ (Critical points) ให้เร็วที่สุดในกระบวนการสอน
และการเรียนรู้ เพื่อการวัดผล การสังเกต และการดำเนินการแก้ไข

บริการทางการศึกษา หมายถึง บริการที่ได้พิจารณาว่ามีความสำคัญที่สุดต่อการสมัคร
เข้าศึกษาหรือความสำเร็จของผู้เรียน กิจกรรมเหล่านี้อาจรวมถึงการให้คำปรึกษา การแนะนำ
และการสอนเสริมให้ผู้เรียน ห้องสมุด และเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการคัดเลือก การรับเข้า
การลงทะเบียน การจัดชั้นเรียน ทุนการศึกษา และที่พักอาศัย นอกจากนั้น กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้
อาจรวมถึงการบริการด้านอาหาร การรักษาความปลอดภัย การบริการสุขภาพ การขนส่ง และ
ร้านหนังสือ เป็นต้น

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

EFFECTIVE : ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถ
ตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้อง (1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความ
สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทาง
ไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ (2) การประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของ
กระบวนการ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

EMPOWERMENT : การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ

“การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบ
ในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับอำนาจจะสามารถตัดสินใจเองได้
เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
งานมากที่สุด

การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้มีการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับ การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นสถาบันจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศในรูปแบบที่ทันการและใช้ประโยชน์ได้

ENGAGEMENT, CUSTOMER : ความผูกพันของลูกค้า

ดูคำจำกัดความของคำว่า “CUSTOMER ENGAGEMENT : ความผูกพันของลูกค้า”
ในหน้า 112

ENGAGEMENT, WORKFORCE : ความผูกพันของบุคลากร

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความผูกพันของบุคลากร : WORKFORCE ENGAGEMENT”
ในหน้า 134 - 135

ETHICAL BEHAVIOR : การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณ/จริยธรรมของสถาบัน หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะแยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”

ผู้นำระดับสูง ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักปฏิบัติข้างต้น หลักการนี้ประยุกต์ใช้ได้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร หลักการนี้จะเกิดประโยชน์เมื่อมีการสื่อสารและตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม แต่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของสถาบัน ทั้งนี้ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ครอบคลุมการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่



การกำหนดหลักจริยธรรมที่ผ่านการออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจน จะเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น ในบางสถาบันจะใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการกำกับพฤติกรรมบางอย่างที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสถาบัน และ/หรือสังคม

คู่นิยาม “จริยธรรมและความโปร่งใส” ประกอบ ในหน้า 14 - 15

EXCELLENCE : ความเป็นเลิศ

คู่มือคำจำกัดความของ “PERFORMANCE EXCELLENCE : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ”
ในหน้า 125

GOALS : เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาวะในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า ‘เป้าหมาย’ ทั้งนี้เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่สถาบันปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าประสงค์ที่ท้าทาย” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่ หรือการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป) ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

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

คู่มือคำจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ในหน้า 125

GOVERNANCE : การกำกับดูแล

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

- ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- การปฏิบัติต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การให้ความเห็นชอบกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การกำหนดและดำเนินการตามนโยบาย การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงของสถาบัน การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของผู้นำระดับสูง การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน และการบริหารความเสี่ยง การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมภายนอก ตลอดจนต่อประสิทธิภาพของสถาบัน

HIGH PERFORMANCE : ผลการดำเนินการที่ดี

“ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง ผลการดำเนินการของสถาบันและของแต่ละบุคคล มีระดับดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมถึงคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุงการบริการและคุณค่าต่อผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ วิธีการ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่ดีเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ต้องพิจารณาถึง

- ความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรอง
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ิมนงานต่าง ๆ
- การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบต่อของแต่ละบุคคล



- การนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน
- การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับสถาบัน
- การเรียนรู้จากองค์กรอื่น
- การกำหนดหน้าที่และการมอบหมายงานที่มีความยืดหยุ่น
- การคงโครงสร้างองค์กรแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบสถาบันส่วนใหญ่ส่งเสริมผลการดำเนินการที่ดี โดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของสถาบัน ผลงานของแต่ละบุคคล และทีมงาน และการเสริมสร้างทักษะ นอกจากนี้ แนวทางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ต้องพยายามทำให้โครงสร้างสถาบัน สมรรถนะหลักของสถาบัน งาน ภาระงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

HOW : อย่างไร

“อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุข้อกำหนดต่าง ๆ ของพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในคำถามของหัวข้อในหมวด 1 - 6 ควรรวมถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

INDICATORS : ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “MEASURES AND INDICATORS : ตัววัดและตัวชี้วัด” ในหน้า 122

INNOVATION : นวัตกรรม

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจของสถาบัน หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัย บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรม คือ การปรับปรุงแบบก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร และบริการฯ และกระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และพร้อมที่จะเสี่ยงในเรื่องที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติการประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระบวนการที่สำคัญของสถาบันที่อาจจะเกิดประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง หรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบัน หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” ในหน้า 119 - 120 และ “STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 130

INTEGRATION : การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งของการประเมินทั้งในหมวดกระบวนการและผลลัพธ์

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ “การบูรณาการ” ในระบบการให้คะแนน ในหน้า 77 - 87

INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

“ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา

การกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านนี้ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้องเลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลวและอาจไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม



ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวัดและระดับของภัยคุกคาม และโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา สำหรับในสภาวะแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการนำเสนอหลักสูตร และบริการฯ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าในสภาวะแวดล้อมที่เคยมั่นคงอยู่เดิม ในกรณีหลังนี้ สถาบันต้องเฝ้าติดตาม สำรวจศักยภาพการเติบโต และการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักจะใช้ทรัพยากรน้อยลง

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 130

KEY : ที่สำคัญ/หลัก

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

KNOWLEDGE ASSETS : สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่สถาบันสั่งสมมา เป็นองค์ความรู้ของทั้งสถาบันและผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทักษะทางปัญญาและทางเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ สินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน มีอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตร ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ สินทรัพย์ทางความรู้ยังอยู่ที่ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ความชำนาญ” (Know-how) ที่สถาบันมีอยู่และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาสถาบันให้เติบโต การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับสถาบันในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังช่วยธำรงความสำเร็จของสถาบันให้ยั่งยืน

LEADERSHIP SYSTEM : ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ได้นำไปใช้ทั่วทั้งสถาบัน เป็นพื้นฐานและแนวทางการตัดสินใจที่สำคัญ และนำไปสู่การสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการตอกย้ำค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องใส่ใจต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกันของสถาบัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุน

- ความคิดริเริ่ม นวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม
- การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และหน้าที่งาน
- ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และปรับปรุงตนเอง

LEARNING : การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ความรู้จากประสบการณ์ และนวัตกรรม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในเกณฑ์ EdPEX นี้ ยังได้เน้นถึงการเรียนรู้ในสองระดับที่แตกต่างกัน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล โดย 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและข้อมูลจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง 2) การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และการได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการที่สถาบันดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับสถาบันและบุคลากร



คู่มืออธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ในค่านิยมและแนวคิดหลัก ภายใต้หัวข้อ “การให้ความสำคัญ
สำคัญกับคน” และ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว” ในหน้า 6 - 7 และ 7 - 8
การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1 - 6 คู่มืออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการ
การเรียนรู้ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 77 - 87

LEVELS : ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผล
การดำเนินการของสถาบันอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่มีนัย ระดับของผล
การดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์
เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

MEASURES AND INDICATORS : ตัววัดและตัวชี้วัด

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

เกณฑ์ EdPEx นี้ ไม่ได้แบ่งแยกระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม มีผู้นิยมใช้คำว่า
“ตัวชี้วัด” ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่เป็นตัววัดผลการดำเนินการนั้น
โดยตรง (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดความไม่พึงพอใจแต่ไม่ใช่ตัววัดผลความไม่พึงพอใจ
โดยตรง) และ

(2) เมื่อการวัดผลเป็นตัวทำนาย “ตัวชี้วัดนำ” (Leading indicator) ของผล
การดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่สำคัญกว่า (เช่น ความพึงพอใจของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดถึง
การคงอยู่ของผู้เรียน)

MISSION : พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของสถาบันการศึกษา เป็นการตอบคำถามที่ว่า
“สถาบันต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่
สถาบันให้บริการ สมรรถนะหลักของสถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้

MULTIPLE QUESTIONS : คำถามย่อย

“คำถามย่อย” หมายถึง รายละเอียดระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา คำถามแรกสุดในชุดคำถามแสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่าง ๆ ที่ตามมา จะขยายความคำถามแรก ดังแสดงไว้ในเรื่องของรูปแบบหัวข้อ ในหน้า 20

ถึงแม้สถาบันจะมีผลการดำเนินการที่ดีและได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อคำถามย่อยได้สำเร็จเท่าเทียมกัน

OVERALL QUESTIONS : คำถามโดยรวม

“คำถามโดยรวม” หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEX ซึ่งเป็นคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถาม (ที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าภายใต้แต่ละประเด็นพิจารณา คูภาพประกอบได้ในรูปแบบของเกณฑ์ EdPEX หน้า 21

PARTNERS : คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

“คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เช่น เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือการจัดการศึกษา หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง

คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการมักมีความร่วมมือเป็นระยะเวลาพอสมควรและต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อบทบาทแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า “COLLABORATORS : คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” ในหน้า 111

PERFORMANCE : ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการ หลักสูตร ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งสามารถประเมินผลและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์และกับผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงทั้งในรูปของการเงิน และรูปแบบอื่น ๆ



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

ผลการดำเนินการด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (ข้อ 7.1) คือ ผลการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรและวิธีการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน โอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียน และการได้งานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (ข้อ 7.2) คือ ผลการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับคุณลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดด้านการรับรู้ การตอบสนอง และพฤติกรรมของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในสถานศึกษา การคงอยู่ของผู้เรียน ข้อร้องเรียนของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลการสำรวจผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ (ข้อ 7.3 - 7.5) คือ ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร และผลการดำเนินการของทั้งสถาบัน (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัด ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อตัวอย่างเช่น รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) การรับรองมาตรฐาน การลดของเสีย อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงานของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การบรรลุแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในชุมชน ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจวัดที่ระดับสถาบัน ระดับกระบวนการหลัก และระดับหลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือตัวบุคคล

ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (ข้อ 7.5) คือ ผลการดำเนินการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของตัววัดในเรื่องต้นทุน รายได้ และตำแหน่งในตลาด รวมถึงการใช้งบประมาณ การเติบโตของสินทรัพย์และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อหัวผู้เรียนในด้านการบริหารและด้านการสอนต่องบประมาณ ร้อยละของค่าใช้จ่ายหลักสูตรต่องบประมาณ ผลการดำเนินการต่องบประมาณที่ได้รับ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของงบประมาณประจำปี รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เงินทุนสำรอง และกองทุนเงินรางวัลและเงินสมทบประจำปี การผันทรัพยากรมาจากแหล่งอื่นเพื่อใช้ในการศึกษา ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของงบประมาณสำหรับการวิจัย ตลอดจนงบประมาณสำหรับการบริการสังคม รวมทั้งการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

PERFORMANCE EXCELLENCE : ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันแบบบูรณาการที่ทำให้เกิดผลในด้าน

(1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน

(2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถาบัน และ

(3) การเรียนรู้ในสถาบันและในระดับบุคคล

เกณฑ์ EdPEX ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

PERFORMANCE PROJECTIONS : การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบัน การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในสถาบันและนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสถาบัน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้จัดการการปฏิบัติการ การพัฒนา และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ “คาดหวังในอนาคต” (expected future performance) ในขณะที่เป้าประสงค์เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการที่ “ต้องการในอนาคต” (desired future performance) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันต้องเผชิญและเรื่องที่สถาบันจำเป็นต้องปรับปรุงแบบก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม ซึ่งในกรณีดังกล่าวการคาดการณ์ผลการดำเนินการกับเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกัน

ดูคำจำกัดความของคำว่า GOALS : เป้าประสงค์ ประกอบ ในหน้า 116



PROCESS : กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตร จัดการศึกษา รวมถึงบริการฯ สำหรับลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่ดำเนินการได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ในบางกรณีกระบวนการอาจต้องดำเนินการตามลำดับขั้นที่เฉพาะเจาะจงตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในการให้บริการโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการโดยทั่วไปจะต้องบอกรายละเอียดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไร บางกรณีอาจรวมลำดับขั้นตอนที่ต้องการหรือคาดหวัง ถ้าหากขั้นตอนนี้มีความสำคัญจะต้องให้ข้อมูลที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและทำตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการที่กล่าวข้างต้นจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้า

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การสอน การวางแผนกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์นั้น คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่อาจรวมถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องที่ต้องใช้ประสบการณ์และทักษะ เช่น การพิจารณาจังหวะเวลาและทางเลือกอื่น การประเมินและรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนที่ของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจดังกล่าว

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

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 77 - 87

PRODUCTIVITY : ผลិតภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ถึงแม้คำว่า “ผลิตภาพ” นี้ มักจะใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพนี้ ยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากร ทั้งหมดเพื่อดำเนินงานในการสร้างผลผลิต การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบ ทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ ซึ่งอาจรวมถึง การเลือกใช้ทรัพยากรว่ามีประโยชน์หรือไม่

PROJECTIONS, PERFORMANCE : การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของคำว่า “PERFORMANCE PROJECTIONS : การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ” ในหน้า 125

RESULTS : ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome) ที่เกิดจากการ ดำเนินการของสถาบัน

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจาก

- ผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- อัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ความเชื่อมโยงระหว่างตัววัดกับเป้าหมายหลักของผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ เป็นหนึ่งในสองมิติของการประเมินในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งการประเมินอยู่บนพื้นฐาน ของ 4 ปัจจัย คือ ระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 77 - 87

SEGMENT : ส่วน/กลุ่ม

“ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ส่วน/กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด หลักสูตร หรือบริการฯ หรือบุคลากร โดยปกติ “ส่วน/กลุ่ม” จะต้องมีลักษณะร่วมกัน ที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างสมเหตุสมผล ในเกณฑ์ EdPEX หมวดผลลัพธ์ คำว่า “ส่วน/กลุ่ม” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ตามกลุ่มที่แบ่งไว้ เพื่อให้การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสถาบัน



เกิดประโยชน์มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบันว่าจะใช้ปัจจัยใดในการกำหนดส่วน/กลุ่มของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตร บริการฯ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน/กลุ่ม” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความจำเป็น และความคาดหวังเฉพาะของส่วน/กลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด และบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้การจัดหลักสูตรและบริการฯ สามารถตอบสนองต่อความจำเป็น และความคาดหวังของแต่ละส่วน/กลุ่มได้

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาด อาจแบ่งตาม

- หลักสูตรหรือช่องทางให้บริการ (เช่น ห้องเรียนหรือเว็บไซต์)
- ผู้เรียน เช่น แบ่งตามความสนใจทางด้านวิชาชีพ รูปแบบการเรียนรู้ (learning style) ลักษณะการอยู่อาศัย (เช่น หอพักหรือไปกลับ) การเคลื่อนย้ายของผู้เรียน (student mobility)
- ในบางกรณีอาจแบ่งเป็นส่วนตลาดย่อยลงไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ

สำหรับการจำแนกบุคลากรอาจแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ทักษะ ความจำเป็น การมอบหมายงาน หรือการจำแนกงาน/ตำแหน่งงาน

SENIOR LEADERS : ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือทีมผู้บริหารระดับสูงของสถาบันในหลายสถาบัน ผู้นำระดับสูง หมายถึง ผู้นำสูงสุด และผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้นำสูงสุด และในระดับคณะ/ส่วนงาน อาจหมายรวมถึง คณบดี/ผู้อำนวยการ คณะผู้บริหาร และหัวหน้าสาขา/หัวหน้าภาควิชา

STAKEHOLDERS : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบ จากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้ำ องค์กรแม่ บุคลากร เครือข่ายอุปทาน (คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบ) คณะกรรมการกำกับดูแล ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์กรที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพ

คู่มือจำกัดความของคำว่า “CUSTOMER : ลูกค้ำ” หน้า 112

STRATEGIC ADVANTAGES : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในตลาด ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบัน จะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

- (1) สมรรถนะหลักของสถาบันที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน และ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกี่ยวเนื่องกันจากองค์กรอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันระบุในการตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC CHALLENGES : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของบรรยากาศความร่วมมือและ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรและบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่น ๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบันหรือคณาจารย์รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน



ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**” และ “**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันระบุในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC OBJECTIVES : วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ

- 1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ
- 2) ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคมและ
- 3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “**ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ**” ในหน้า 108 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

STRATEGIC OPPORTUNITIES : โอกาสเชิงกลยุทธ์

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

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกขัง การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

ดูคำจำกัดความของ “**INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน**” ประกอบ ในหน้า 119 - 120

SYSTEMATIC : เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวทางจะ “เป็นระบบ” หากมีการประเมินการปรับปรุงและการแบ่งปันรวมอยู่ด้วยจนส่งผลให้แนวทางนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ” ในหน้า 83

TREND : แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ซึ่งแสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของสถาบัน หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา “แนวโน้ม” เป็นตัวแสดงผลการดำเนินการของสถาบันตามลำดับเวลา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ไม่รวมค่าคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ระยะห่างระหว่างจุดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มขึ้นกับรอบเวลาของกระบวนการที่น่าเสนอ หากรอบเวลาสั้นต้องมีการวัดถี่ขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานจึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ถามถึงในเกณฑ์ EdPEx นี้ ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และของบุคลากร ผลการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ ด้านตลาด และด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพของกระบวนการจัดการหลักสูตรและบริการฯ

VALUE : คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง การยอมรับในความคุ้มค่าของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

สถาบันมักจะพิจารณาคูณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าของทั้งหลักสูตรและบริการฯ โดยรวมในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น สถาบันต้องเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้ำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย เช่น บุคลากรและชุมชน



VALUES : ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม เช่น การแสดงถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เห็นถึงความค้ำค้ำของนักเรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลาย การปกป้องสิ่งแวดล้้อม และความมานะบากบั่นเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกเมื่อเชื่อวัน

VISION : วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

VOICE OF THE CUSTOMER : เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุ และที่คาดการณ้ไว้) ของนักเรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของนักเรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นในเว็บไซต์ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการศึกษาในการสานสัมพันธ์และสร้างความผูกพันของนักเรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

WORK PROCESSES : กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญภายในสถาบัน ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการการออกแบบ การจัดการศึกษาและบริการตามหลักสูตร การวิจัย การบริการฯ การสนับสนุนผู้เรียน กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน

“กระบวนการทำงาน” เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบันมักจะสัมพันธ์กับ

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

WORK SYSTEMS : ระบบงาน

“ระบบงาน” ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อส่งมอบให้ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาด ภายในระบบงาน “กระบวนการภายใน” คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถาบัน “แหล่งทรัพยากรจากภายนอก” อาจรวมถึง กระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้รับจ้างเหมาช่วงที่สำคัญ และองค์ประกอบอื่น ๆ ของเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นในการผลิต และดำเนินการตามหลักสูตรและบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งระบบงานจะต้องประสานกระบวนการภายในกับทรัพยากรภายนอกเพื่อให้งานของสถาบัน บรรลุผลสำเร็จ

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันต้องตัดสินใจว่า ใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลักของสถาบัน และการบรรเทาความเสี่ยง การตัดสินใจใด ๆ ของสถาบันจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์/เทคโนโลยี



WORKFORCE : บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรง ในการทำให้งานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานจากระยะไกล โดยใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) คณาจารย์และพนักงานที่ได้รับการว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร (*)

บุคลากร หมายถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย

WORKFORCE CAPABILITY : ชีตความสามารถของบุคลากร

“ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้ กระบวนการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ ของคนในสถาบัน

ชีตความสามารถนี้อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนา การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองต่อ ความต้องการของตลาดและกฎระเบียบข้อบังคับด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

WORKFORCE CAPACITY : อัตรากำลังของบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่ามี จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับเพียงพอที่จะดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และ ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถ ในการตอบสนองความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความต้องการที่แปรเปลี่ยนไป

WORKFORCE ENGAGEMENT : ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจ และสติปัญญา เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน องค์กรที่บุคลากร มีความผูกพันสูง มักจะมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้บุคลากร มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และความสำเร็จ ของสถาบัน

โดยทั่วไป บุคลากรจะรู้สึกมีความผูกพันกับสถาบันเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน

ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาวะแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยหลักที่นำมาซึ่งความผูกพัน อาจรวมถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีมิติชีวิตกับครอบครัวของบุคลากร ฯลฯ