**คณะ/หน่วยงาน..........................................................................................................**

**ส่วนที่ 1 โครงร่างองค์กร**

**คำอธิบายการตอบคำถาม**

ให้คณะพิจารณาตอบคำถามของโครงร่างองค์กรตามเกณฑ์ EdPEx *การตอบคำถามให้อธิบาย****บริบทที่สำคัญของ*** คณะ *ที่เกี่ยวข้องในแต่ละคำถาม โดยใช้วิธีการพรรณาความใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตารางตามความเหมาะสมในแต่ละคำถาม จำนวนไม่เกิน 5 หน้ากระดาษ A4* โดยใช้หัวข้อ ดังนี้

# **P.1 ลักษณะองค์กร**

# สภาพแวดล้อมขององค์การ

# หลักสูตร งานวิจัย และบริการวิชาการ

**ตารางแสดงหลักสูตร งานวิจัย และบริการวิชาการ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| หลักสูตร งานวิจัย และบริการวิชาการ | กลไกการส่งมอบ | ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

# วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จุดประสงค์ สมรรถนะหลัก

|  |  |
| --- | --- |
| **ปรัชญา** |  |
| **ปณิธาน** |  |
| **วิสัยทัศน์** |  |
| **พันธกิจ** |  |
| ***ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (ถ้ามี)*** |  |
| **สมรรถนะหลัก** |  |
| ***เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ถ้ามี)*** |  |

# บุคลากร

**ตารางแสดงจำนวนและข้อมูลบุคลากร**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ตำแหน่งทางวิชาการ/สถานะ** | **คุณวุฒิ** | | | **รวม** |
| **ปริญญาตรี** | **ปริญญาโท** | **ปริญญาเอก** |
| **สายวิชาการ** |  |  |  |  |
| * อาจารย์ |  |  |  |  |
| * ผู้ช่วยศาสตราจารย์ |  |  |  |  |
| * รองศาสตราจารย์ |  |  |  |  |
| * ศาสตราจารย์ |  |  |  |  |
| **สายสนับสนุนวิชาการ** |  |  |  |  |
| * หัวหน้างาน/ชำนาญการ |  |  |  |  |
| * ผู้ปฏิบัติงาน |  |  |  |  |

**ตารางแสดงความผูกพัน ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ประเด็น** | **ปัจจัยที่ส่งผล (เรียงตามลำดับความสำคัญ)** | |
| **สายวิชาการ** | **สายสนับสนุน** |
| ความผูกพัน |  |  |
| ความต้องการ |  |  |
| ความคาดหวัง |  |  |

**ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร**

# สินทรัพย์

|  |  |
| --- | --- |
| **อาคารสถานที่** |  |
| **สิ่งอำนวยความสะดวก** |  |
| **เทคโนโลยี** |  |
| **อุปกรณ์/เครื่องมือ** |  |

# กฎระเบียบข้อบังคับ

|  |  |
| --- | --- |
| **หมวด** | **กฏระเบียบข้อบังคับ** |
| 1. **การบริหารจัดการ** |  |
| 1. **การเรียนการสอน และด้านวิชาชีพ** |  |
| 1. **การวิจัย** |  |
| 1. **การบริการวิชาการ** |  |
| 1. **การบริหาร** |  |

# ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

# **โครงสร้างและระบบธรรมาภิบาล**

***ระบุตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ การรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานกำกับดูแล***

***และการประเมิน (ถ้ามี)***

# **ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

**ตารางแสดงความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **พันธกิจ** | **ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มต่างๆ** | **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** | **ความต้องการและความคาดหวัง**  **ที่สำคัญ** |
| ด้านการเรียนการสอน |  |  |  |
| ด้านการวิจัย |  |  |  |
| ด้านการบริการวิชาการ |  |  |  |

1. **ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ**

**ตารางแสดงคู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบและบทบาทต่อองค์กร**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **พันธกิจ** | **คู่ความร่วมมือ/**  **ผู้ส่งมอบ** | **บทบาทและความสำคัญต่อองค์กร** | **ข้อกำหนดที่สำคัญ** |
| ด้านการเรียนการสอน |  |  |  |
| ด้านการวิจัย |  |  |  |
| ด้านการบริการวิชาการ |  |  |  |

# **P.2 สภาวการณ์ขององค์การ**

# ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

**(9) ลำดับในการแข่งขัน**

**(10) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ใช้สร้างโอกาสในการแข่งขัน**

**(11) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ**

# *ระบุแหล่งข้อมูลที่ใช้เปรียบเทียบ ตัววัด และข้อจำกัดในการใช้ข้อมูล (ถ้ามี)*

# ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

**(12) ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **การได้เปรียบเชิงกลยุทธ์** | **ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** | **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อ**  **ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** |
|  | **พันธกิจ** |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | **การปฏิบัติการ** |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | **ทรัพยากรบุคคล** |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

# ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันฯ

**คำอธิบายการเขียนโครงร่างองค์กร**

**คำอธิบายการตอบคำถาม**

# **P.1 ลักษณะองค์กร**

# ก. *สภาพแวดล้อมขององค์กร*

# หลักสูตร และบริการ

# **สถาบันมีหลักสูตร และบริการที่สำคัญอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร และบริการที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไร ในการจัดหลักสูตร และบริการต่างๆ**

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* “หลักสูตร และบริการ” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สถาบันนำเข้าสู่ตลาดเพื่อดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ และลูกค้ากลุ่มอื่นมาใช้บริการหรือมีส่วนในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้ กระบวนการจัดหลักสูตรและบริการต่อผู้เรียนของสถาบันอาจเป็นการจัดให้โดยตรง หรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
* วิธีการตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมของการกำหนดผลิตภัณฑ์หลักสามารถทำได้โดยเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ที่กำหนดกับพันธกิจขององค์การว่าสอดคล้องกันหรือไม่ อาทิ ผลิตภัณฑ์นี้มาจากพันธกิจในข้อใด
* ผลิตภัณฑ์ของคณะอาจกำหนดเป็น 3 ด้าน คือ 1) หลักสูตร 2) การวิจัย และ 3) การบริการวิชาการ ทั้งนี้การบริการวิชาการอาจจำแนกเป็นการบริการวิชาการที่แสวงหารายได้ และการบริการวิชาการที่รับใช้สังคม เพื่อนำไปสู่กำหนดลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือ และการออกแบบกระบวนการ หรืออาจกำหนดผลิตภัณฑ์เป็น 2 ด้าน คือ 1) หลักสูตร และ 2) การบริการวิชาการ สำหรับกระบวนการวิจัยอาจกำหนดเป็นกระบวนการสนับสนุน
* ควรอธิบายวิธีการจัดหลักสูตร และการบริการต่างๆ อาทิ คณะที่เป็นส่วนงานที่มีพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ดังนั้น 1) การจัดการเรียนการสอน : ควรอธิบายวิธีการจัดการเรียนการสอน การออกแบบหลักสูตร การส่งเสริมสนับสนุนนักศึกษา (ทั้งนี้ หากหลักสูตรได้การรับรองตามมาตรฐานระดับสากล สภาวิชาชีพ ควรระบุว่าหลักสูตรที่ได้มาตรฐานผ่านการรับรองโดยสถาบันใด และเป็นแห่งเดียวในประเทศหรือไม่อย่างไร) 2) การวิจัย : ควรอธิบายการสนับสนุนด้านแหล่งทุนวิจัยภายในและภายนอก วิธีการสร้างผลงานวิจัยที่เป็นจุดเด่น เหนือกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และ 3) การบริการวิชาการ ควรอธิบายวิธีการให้บริการวิชาการที่สะท้อนความเป็นคณะทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ และควรแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดในแต่ละด้านอย่างไร (สำหรับสถาบัน/สำนัก ที่มีพันธกิจหลักในด้านการให้บริการ จึงควรอธิบายลักษณะ วิธีการของงานบริการที่สำคัญตามพันธิจของหน่วยงาน)

# วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบันที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* การกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงาน ควรกำหนดเป้าหมาย และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทั้งนี้ ควรวัดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากส่วนงานส่งมอบ Outcome ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
* พันธกิจ ควรเขียนจากกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อกำหนดในการจัดตั้งส่วนงาน และควรเขียนเป็นกริยาที่บอกการกระทำ พันธกิจและภารกิจมีความหมายแตกต่างกัน พันธกิจหมายถึงหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการในภาพรวมของส่วนงาน ส่วนภารกิจหมายถึงหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการในระดับฝ่ายหรืองาน ทั้งนี้ หากพันธกิจที่กำหนดเดิมไม่สอดคล้องกับพันธกิจที่ดำเนินการในปัจจุบัน ให้รายงานพันธกิจเดิมและพันธกิจที่เพิ่มขึ้นใหม่ทั้งสองส่วน
* ควรกำหนดค่านิยมองค์กรที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมของเกณฑ์ TQA/EdPEx และมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นหลักการที่ชี้นำพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่ส่วนงานและบุคลากรพึงปฏิบัติ ปรับพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของส่วนงาน และการขับเคลื่อนส่วนงานจาก Good to Great Organization และมีจำนวนพฤติกรรมที่กำหนดไม่มากเกินไป *ทั้งนี้ ค่านิยมควรสะท้อนไปยังหมวดอื่นๆ ด้วย โดยเน้นการอธิบายว่านำค่านิยมที่กำหนดไปใช้ประโยชน์อย่างไร*
* ควรระบุสมรรถนะหลักของส่วนงาน สมรรถนะหลัก หมายถึง เรื่องที่ส่วนงานมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจและสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมด้านการบริการ สมรรถนะหลักมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งขัน หรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือจะลอกเลียนแบบได้ยาก และในหลายๆ กรณีทำให้ส่วนงานคงความได้เปรียบในการแข่งขัน *การกำหนดสมรรถนะหลักควรพิจารณาจากวิสัยทัศน์ว่าเราจะเป็นเลิศด้านไหน ฉะนั้น สมรรถนะหลักควรถอดมาจากวิสัยทัศน์ใน Key word ต่างๆ และควรครอบคลุมทุกด้านในวิสัยทัศน์*

1. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือความต้องการบุคลากรหรือไม่

* สถาบันจำแนกบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
* ข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
* มีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เพื่อให้ส่วนงานบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในส่วนงานมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับส่วนงานคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของส่วนงานคืออะไร

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* การรายงานลักษณะโดยรวมของบุคลากร ควรเขียนให้กระชับ ชัดเจน และเป็นสิ่งที่ต้องการนำเสนอ ซึ่งควรมีผลต่อการดำเนินงานหรือสมรรถนะหลักของสถาบัน โดย*ควรอธิบายความเก่งของคนในองค์กร และมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของส่วนงานอย่างไร*
* ควรรายงานปัจจัยที่สร้างความผูกพันของบุคลากรที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์
* ควรเพิ่มข้อกำหนดพิเศษในการดูแลความปลอดภัยของบุคลากรที่มีความเสี่ยงในการดำเนินงาน อาทิ นักวิจัยให้ห้องปฏิบัติการ เป็นต้น
* ในสถาบันการศึกษา กลุ่มและประเภทของบุคลากร หรือคณาจารย์/พนักงาน (รวมถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่อรอง) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้าง หรือสายการบังคับบัญชาตามที่ปรากฏในสัญญาว่าจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การนำมาใช้ซึ่งนโยบายบางอย่างเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือปัจจัยอื่นๆ
* ส่วนงานที่อาศัยอาสาสมัครหรือบุคลากรช่วยปฏิบัติงานในการทำให้งานของส่วนงานบรรลุผล ควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของส่วนงานด้วย

**ข้อสังเกต**

* การ segment บุคลากรสายวิชาการ โดยรายงานคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ หรือแบ่งตามภาควิชา หากไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือไม่ได้มีสิทธิประโยชน์หรือการดูแลที่แตกต่างกัน อาจจะไม่จำเป็นต้องรายงานข้อมูลในรายละเอียดมากนัก
* ข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ข้อกำหนดด้านสุขภาพความปลอดภัย หรือองค์กรที่ทำหน้าที่ต่อรอง หากไม่มีไม่ต้องรายงาน

# สินทรัพย์

ส่วนงานมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญควรเขียนอธิบายสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินงานของส่วนงานเท่านั้น อาทิ สถาบันวิจัย มีเครื่องมือวิจัยที่สำคัญอะไรบ้าง หรือคณะมีสิ่งสนับสนุนด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ที่จะสร้างความโดดเด่นกว่าสถาบันการศึกษาอื่นๆ อะไรบ้าง สอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์อย่างไร หรือการระบุทรัพย์สินทางปัญญาที่ส่งเสริมการบรรลุหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งนี้ อาจเพิ่มฐานข้อมูลของคณะที่เอื้อต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นต้น ควรระบุปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการผลิต และควรเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ขององค์กรด้วย

# กฎระเบียบข้อบังคับ

ส่วนงานดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้กับส่วนงานมีอะไรบ้าง

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* ระเบียบข้อบังคับ ควรรายงานเฉพาะที่สำคัญ และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ กฎระเบียบที่รับทราบโดยทั่วไปไม่จำเป็นต้องรายงาน อาจพิจารณานำเสนอเป็นตาราง โดยเชื่อมโยงกฎระเบียบกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน
* ในสถาบันการศึกษา อาจครอบคลุมถึงข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียนมาตรฐานการศึกษา การรับรองหลักสูตรหรือเกณฑ์มาตรฐานการรับรองหลักสูตรและกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการที่บังคับใช้กับสถาบัน

# *ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร*

# **โครงสร้างองค์กร**

โครงสร้างและการกำกับดูแลของส่วนงานมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การ ผู้นำระดับสูง และองค์การแม่มีลักษณะเช่นใด

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* โครงสร้างองค์การ ควรนำเสนอในรูปแผนภูมิเพื่อความชัดเจน และแสดงถึงโครงสร้างการกำกับดูแลของส่วนงานด้วย เพื่อแสดงถึงธรรมาภิบาลขององค์กร โดยพิจารณาจากการรายงานกฎระเบียบข้อบังคับที่รายงานในข้อ 5 ว่ามีองค์กรใดบ้างที่กำกับดูแล

# **ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนงานมีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างต่อหลักสูตร และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* ควรกำหนดกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามผลิตภัณฑ์ขององค์การเพื่อความชัดเจนและเพิ่มความต้องการหรือความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม พร้อมวิธีการได้มาซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบของการศึกษาวิจัย
* กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรเป็นกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และควรระบุด้วยว่าแต่ละกลุ่มเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการหลักอย่างไร
* ควรเรียงลำดับความสำคัญของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายงานความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มแยกออกจากกัน
* ในสถาบันการศึกษา คำว่า ลูกค้า รวมถึงผู้ใช้หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตรและบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจรวมถึงผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้
* เกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้างๆ ซึ่งหมายถึง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน ซึ่งเป็นค่านิยมของเกณฑ์ EdPEx ต้องถูกฝังลึกอยู่ในความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติของสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนจึงมีผลกระทบและควรบูรณาการเข้ากับทิศทางกลยุทธ์ ระบบงาน กระบวนงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการ
* กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น อาจจัดแบ่งตามปัจจัยร่วมของความคาดหวัง พฤติกรรม ความชอบ หรือลักษณะของกลุ่มภายในแต่ละกลุ่ม อาจมีการจำแนกเป็นลูกค้ากลุ่มย่อยลงไปอีกตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่มเดียวกัน
* ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันการศึกษาตามเกณฑ์ EdPEx หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่ได้ผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างได้แก่ ลูกค้า ผู้ปกครอง/สมาคมผู้ปกครอง บุคลากร คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่างๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ องค์การที่ทำหน้าที่กำกับดูแลระเบียบ องค์การที่ให้เงินทุนสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ชุมชนในท้องถิ่น ชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ
* การกำหนดส่วนตลาดของสถาบันการศึกษา อาจแบ่งย่อยตามหลักสูตร บริการ หรือคุณลักษณ์ ช่องทางการเผยแพร่ เขตพื้นที่ หรือปัจจัยอื่น
* ความต้องการของกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดของสถาบัน อาจรวมถึงเรื่องที่พัก/การอำนวยความสะดวกที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม หลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะกับความต้องการ ความปลอดภัย ระบบรักษาความปลอดภัย ขนาดชั้นเรียนที่เล็กลง การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับปริญญาที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เรียน หลักสูตรเสริมพิเศษสำหรับผู้เรียนที่กลับมาเรียนภายหลังการลาออกกลางคัน การบริการเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการศึกษา/การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์และการศึกษาทางไกล ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการชุมชน

**ข้อสังเกต**

* ลูกค้า ควรระบุให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะสามารถเสาะหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และควรรายงานความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เฉพาะเจาะจง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังเหล่านั้น ทั้งนี้ การประเมินความต้องการความคาดหวังของผู้เรียน อาจประเมินได้หลากหลายวิธี อาทิ การประเมินโดยผู้สอน หรืออาจให้ความสำคัญในความต้องการความคาดหวังในกลุ่มของนายจ้าง ผู้ใช้บัณฑิต เพื่อส่งเสริมให้คณะเป็นสถาบันชั้นนำ
* กลุ่มลูกค้า ในโครงร่างองค์กร กับ หมวด 3 และ หมวด 7 ควรสอดคล้องกัน อาจพิจารณาเพิ่มความต้องการที่จำเป็นของลูกค้าด้วยเพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในหมวด 6
* ผู้ให้แหล่งทุน ควรกำหนดเป็นอะไร หากกำหนดเป็นลูกค้าต้องให้บริการและดำเนินการอย่างเข้มข้น หากกำหนดเป็นคู่ความร่วมมือ จะต้องสามารถกำกับดูแลได้ หรือกำหนดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับพันธกิจหรือบริบทขององค์กร
* นักเรียน อาจกำหนดเป็นลูกค้าอนาคต เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้รับบริการหลัก
* ศิษย์เก่าอาจพิจาณากำหนดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
* ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ มีผลลัพธ์ปรากฏในหมวด 7.1 หรือไม่

# **ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ**

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีประเภทอะไรบ้าง กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทอย่างไรต่อ

* ระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของหลักสูตรและบริการ และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
* การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงาน

ส่วนงานมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของส่วนงานอย่างไร ส่วนงานมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* การรายงานผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ ควรพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าหลัก โดยเพิ่มความคาดหวังของส่วนงานที่มีต่อผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือด้วย
* ควรจำแนกกลุ่มลูกค้าและผู้ส่งมอบในส่วนของผู้ให้ทุนให้ชัดเจน เนื่องจากมีกลุ่มผู้ให้ทุนที่หลากหลาย ซึ่งการจำแนกควรจำแนกจากกระบวนการที่ติดต่อหรือการให้บริการกลุ่มผู้ให้ทุนเหล่านั้น
* ควรเขียนว่าแต่ละกลุ่มสัมพันธ์กันอย่างไร และส่วนงานมีวิธีการใดในการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งควรกำหนดระดับความสัมพันธ์และการสื่อสารในแต่ละระดับด้วย
* ในสถาบันการศึกษา จะต้องอธิบายว่า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีประเภทอะไรบ้าง กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีบทบาทอะไรในการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงาน ส่วนงานมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร ส่วนงานมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง
* กลไกการสื่อสาร ควรเป็นการสื่อสารสองทางในภาษาที่เข้าใจได้ และอาจกระทำในลักษณะการติดต่อโดยบุคคล e-mail, World Wide Web หรือโดยทางโทรศัพท์ กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนงาน

**ข้อสังเกต**

* พิจารณาผู้ส่งมอบให้ครอบคลุมทุกด้านตามพันธกิจ
* ควรเพิ่มการอธิบายว่าผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือส่งเสริมให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานให้เหนือว่าสถาบันอื่นได้อย่างไร อาทิ ส่วนงานร่วมมือกับบริษัทเอกชน บริษัทนั้นส่งให้เทคโนโลยี อุปกรณ์ให้ส่วนงานแล้ว ส่วนงานนำไปพัฒนางานวิจัย หรือการเรียนการสอนที่โดดเด่นอย่างไร หรือการทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ ในการส่งนักศึกษาไปฝึกงานส่งเสริมให้นักศึกษาหรือหลักสูตรโดดเด่นอย่างไร เป็นต้น
* ข้อกำหนดที่สำคัญของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ปรากฏผลลัพธ์ใน หมวด 7.1 ค หรือไม่

# **P.2 สภาวการณ์ขององค์กร :** สภาวการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

# ก. สภาพด้านการแข่งขัน

# ลำดับในการแข่งขัน

ส่วนงานอยู่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันภาคการศึกษาอื่น หรือตลาดการศึกษา ส่วนงานมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* ทุกส่วนงานควรดำเนินการเทียบเคียง ซึ่งการเทียบเคียงสามารถเทียบเคียงทั้งในส่วนกระบวนการ (process) ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ทั้งนี้ การเทียบเคียงปัจจัยนำเข้า (input) สามารถทำได้โดยพิจารณาว่าหากปัจจัยนำเข้ามีปริมาณเพียงพอ ผลการดำเนินงานหรือกระบวนการดีหรือไม่
* การเทียบเคียง ควรกำหนดว่าคู่แข่งขันหรือคู่เทียบมีใครบ้าง วัดหรือเทียบเคียงด้านใด และเมื่อเทียบแล้ว ควรระบุปัจจัยที่ทำให้ชนะหรือเหนือคู่แข่งด้วย
* ผลการเทียบเคียงตามตัวชี้วัด จะนำไปรายงานในหมวด 7 ซึ่งจะบอกว่าเราเหนือกว่าคู่แข่งหรือไม่ สำหรับการเทียบเคียงด้านบุคลากรว่ามีศักยภาพและคุณภาพอย่างไร เป็นการรายงานข้อดี หรือสิ่งที่ได้เปรียบขององค์กร มิใช่ความท้าทายขององค์กร
* สถาบันการศึกษามักจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ตัวอย่าง เช่น การแข่งขันโดยตรงเพื่อให้ได้ผู้เรียน การแข่งขันเพื่อความมั่นคงด้านการเงิน หรือการแข่งขันเพื่อการได้มาซึ่งอาสาสมัครและบุคลากร การแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบันการศึกษาด้วยกันเพื่อให้ได้งบประมาณสนับสนุนหรือโอกาสที่จะให้การบริการเสริมด้านอื่นๆ สถาบันการศึกษาภาครัฐ อาจเป็นการแข่งขันกับองค์การภาครัฐหรือหน่วยงานอื่นๆ การแข่งขันภายใต้งบประมาณที่จำกัด

**ข้อสังเกต**

* การหาข้อมูลคู่เทียบ อาจพิจารณาเทียบภายในประเทศได้ โดยเทียบจากกลุ่มวิชาชีพหรือวิชาการ ทั้งนี้ การจัดอันดับโดย QS Ranking หากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับการจัดอันดับ อาจไม่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถไปตามลำดับที่กำหนดได้
* หากกำหนดวิสัยทัศน์ ว่าจะเป็นสถาบันชั้นนำระดับโลก ควรกำหนดว่าจะเป็นสถาบันชั้นนำด้านใด เลือกตัววัดที่สะท้อนวิสัยทัศน์ และรายงานตัวชี้วัดดังกล่าวในหมวด 7 ด้วย

# การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของส่วนงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* นำผลเทียบเคียงในข้อนี้ (10) ไปกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยเสี่ยง และแนวโน้มหรือนวัตกรรมที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยง

**ข้อสังเกต**

* ควรอธิบายสิ่งที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือโอกาสที่กำหนด อาทิ การเปิดหลักสูตรใหม่
* ควรรายงานผลกระทบ/ปัจจัยจากภายนอกว่ามีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของส่วนงานอย่างไร อาทิ นโยบาย Medical Hub, Thailand 4.0 หรือเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงโจทย์วิจัยที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

# ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชารมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ (ถ้ามี)

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* ข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบควรรายงานว่า ใครเป็นคู่เทียบ เทียบเคียงโดยใช้ข้อมูลอะไรและแหล่งข้อมูลไหน ซึ่งสาเหตุที่ต้องดำเนินการเทียบเคียงเนื่องจากการดำเนินงานที่เป็นเลิศตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานทุกอย่างควรมุ่งไปที่วิสัยทัศน์ และการวัดความเป็นเลิศต้องอาศัยการเทียบเคียงผลการดำเนินงาน ซึ่งในการเทียบเคียง องค์กรควรเป็นผู้กำหนดเอง ว่าจะเทียบเคียงด้านใดและกับใคร
* ระดับเทียบเคียง (Benchmark) หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกวงการศึกษา การเทียบเคียงก็เพื่อให้เข้าใจการดำเนินการของสถาบันระดับโลกจากมุมมองในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบอื่นๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากบุคคลที่สาม (โดยมากเป็นค่าเฉลี่ยของสถาบันการศึกษาต่างๆ) ข้อมูลด้านผลการดำเนินการของคู่แข่ง การเปรียบเทียบกับสถาบันที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่เดียวกัน รวมทั้งข้อมูลสาธารณะ เช่น ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัย และแนวทางปฏิบัติ

**ข้อสังเกต**

* ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบควรจำแนกเป็นข้อมูลภายในชุมชนวิชาการและภายนอกชุมชนวิชาการ และเมื่อกำหนดแล้ว มีข้อจำกัดหรือไม่ อย่างไร

# ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* ควรเขียนปัจจัยบวกและปัจจัยลบในการดำเนินงานก่อน จากนั้นจึงกำหนดความท้าทายที่ตอบสนองปัจจัยดังกล่าว ตัวอย่างการกำหนดความท้าทาย เช่น เป้าหมายจะเพิ่มการผลิต ร้อยละ 10 ต่อปี ความท้าทายคือ เราจะทำอย่างไรหรือหาวิธีการใดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น ทั้งนี้ ความท้าทายที่สำคัญอาจได้มาจากการทำ SWOT Analysis ของส่วนงาน
* ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) หมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ เกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น มักมาจากแรงผลักดันภายนอก เช่น ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงิน ความเสี่ยงด้านสังคม และด้านอื่นๆ หรืออาจจะมาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน เช่น ขีดความสามารถของสถาบัน คณาจารย์และบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ
* ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages) หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าส่วนงานจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ มักจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ส่วนงานประสบความสำเร็จในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น มักมาจาก สมรรถนะหลัก ที่เกิดจากการพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถภายในส่วนงาน และทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการสร้างและส่งเสริมความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ
* ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี หลักสูตร และบริการการเงิน การปฏิบัติงานของส่วนงาน ขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาดของสถาบันกลุ่มต่างๆ ในชุมชนการศึกษา โลกาภิวัตน์ ชุมชนของสถาบัน และบุคลากร ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อาจรวมถึงการสร้างความแตกต่าง เช่น ค่าหน่วยกิต การออกแบบการเรียนการสอนและการให้บริการ ชื่อเสียง อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้ง และการเข้าถึงได้โดยสะดวก

**ข้อสังเกต**

* ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ควรเขียนข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นที่จะส่งผลให้บรรลุวิสัยทัศน์ ส่วนความท้าทาย ควรเขียนสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือเป็นข้อขัดข้องที่จะทำให้ไม่บรรลุวิสัยทัศน์

# ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนงาน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับส่วนงาน

**ข้อเสนอแนะในการตอบคำถาม**

* ควรรายงานวิธีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้เครื่องมืออะไรเพื่อปรับปรุงเหตุปัจจัยอะไร
* ในระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของ EdPEx ได้ใช้การเรียนรู้และการบูรณาการ ซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน เจตจำนงของคำถามนี้ เพื่อกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางดังกล่าวควรเกี่ยวเนื่องกับความจำเป็นของสถาบัน แนวทางต่างๆ ที่สอดรับกับระบบโดยรวมภายใต้เกณฑ์ EdPEx อาจรวมถึงการใช้วงจรการปรับปรุงตามวิธีของ –P (วางแผน) –D (ปฏิบัติ) –S (ศึกษาตรวจสอบ) –A (ปรับปรุงพัฒนา) การจัดทำรายงานประเมินตนเองเพื่อการรับรองคุณภาพ การขอรับการรับรองมาตรฐานการสอนในระดับชาติและนานาชาติ การประเมินโดยสมัครใจในระดับหลักสูตร ภาควิชา หรือสถาบัน วิธีการต่างๆ อาจรวมถึง การใช้ระบบ Lean Six Sigma มาตรฐานสากล อย่างเช่น ISO 9000 หรือ 14000 การใช้ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือการปรับปรุงอื่นๆ

หมายเหตุ :

* การตอบคำถามในโครงร่างองค์กรมีความสำคัญมาก ข้อมูลเหล่านี้กำหนดบริบทที่ช่วยให้เข้าใจสถาบันและการปฏิบัติของสถาบัน ในการตอบทุกคำถามของสถาบันตามเกณฑ์ EdPEx ควรให้เกี่ยวเนื่องกับบริบทของส่วนงานตามที่ได้อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กร ซึ่งจะทำให้สถาบันตอบสนองต่อคำถามอื่นๆ ทั้งหมดตามลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะ (uniqueness)