



## งานวิเคราะห์เรื่อง

การวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559-2561

โดย

นางศยามา ศรีมยุรา

นักวิชาการพัฒนาคุณภาพ

งานบริหารทั่วไป สำนักงานคณบดี

วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

## คำนำ

งานวิเคราะห์ เรื่อง “การวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา พ.ศ.2559-2561” จัดทำขึ้นเพื่อทราบจุดแข็ง โอกาสพัฒนา ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงานตั้งแต่เข้าสู่ระบบคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยผู้จัดทำ ได้ศึกษาผลการตรวจประเมินคุณภาพ จากรายงานผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา ตั้งแต่พ.ศ.2559-2561 โดยเปรียบเทียบจุดแข็ง โอกาสพัฒนา จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมิน ทำให้ทราบสภาพปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน บนพื้นฐานข้อมูลจริง มาพิจารณากำหนดแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน วิทยาลัยศาสนศึกษา

ผู้จัดทำ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิเคราะห์เรื่อง “การวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา พ.ศ.2559-2561” ของวิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล จะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพให้กับองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สนใจทุกท่าน ผู้จัดทำ ขอน้อมรับคำแนะนำข้อเสนอแนะต่างๆ และขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหารวิทยาลัยศาสนศึกษา ที่สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าในวิชาชีพ

นางศยามา ศรีมยุรา

นักวิชาการพัฒนาคุณภาพ

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและเหตุผลความจำเป็น	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์	2
1.3 ขอบเขตการวิเคราะห์	2
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ต่อการพัฒนางาน	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ / คำจำกัดความ	3
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิเคราะห์ / งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	4
2.2 การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา	5
2.3 แนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา	7
2.4 เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	8
2.5 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยสาสนศึกษา	14
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
<b>บทที่ 3 วิธีการวิเคราะห์</b>	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	19
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	19
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ	20
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์</b>	
4.1 ผลการวิเคราะห์หมวด 1 การนำองค์การ	22
4.2 ผลการวิเคราะห์หมวด 2 กลยุทธ์	26
4.3 ผลการวิเคราะห์หมวด 3 ลูกค้า	31
4.4 ผลการวิเคราะห์หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	34
4.5 ผลการวิเคราะห์หมวด 5 บุคลากร	39
4.6 ผลการวิเคราะห์หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ	44
4.7 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและ ด้านกระบวนการ	47

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.8 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	50
4.9 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	52
4.10 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล	54
4.11 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	56
<b>บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 สรุปผล	58
5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา	79
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์ครั้งต่อไป	81

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 กรอบการพิจารณาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	11
ตารางที่ 2 หัวข้อและเกณฑ์การให้คะแนน	12
ตารางที่ 3 แนวทางการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	13
ตารางที่ 4 ผลคะแนนการประเมินคุณภาพ วิทยาลัยศาสนศึกษา ปี พ.ศ.2558-2561	16
ตารางที่ 5 ผลคะแนนการประเมินคุณภาพรายหมวด ปี พ.ศ.2559-2561	17
ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	22
ตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	24
ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบการจัดทำกลยุทธ์	26
ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	29
ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบเสียงลูกค้า	31
ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของลูกค้า	33
ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ	34
ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	37
ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร	39
ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันบุคลากร	42
ตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน	44
ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	46
ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ	47
ตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	50
ตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	52
ตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	54
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	56

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	10

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและเหตุผลความจำเป็น

ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 บัญญัติให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ คือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นภารกิจหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมถึงพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้ผลผลิตของสถานศึกษามีคุณภาพ และสามารถรับใช้สังคมในสาขาวิชาต่างๆ โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก และตามประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557 ให้สถานศึกษามีอิสระในการเลือกระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เลือกใช้อาจเป็นระบบที่คณะกรรมการการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้น หรือเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เช่น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หรือเป็นระบบที่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาพัฒนาขึ้น โดยความเห็นชอบของสภาสถาบัน และนำเสนอคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

มหาวิทยาลัยมหิดล ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และยกระดับขีดความสามารถในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การจัดอันดับมหาวิทยาลัยขององค์กรนานาชาติ การแข่งขันในระดับอุดมศึกษา ความท้าทายในการออกนอกระบบ การขยายตัวของอุดมศึกษาไทยและการอยู่รอด มหาวิทยาลัยมหิดลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ ได้นำระบบคุณภาพเข้ามา กำกับบริหารจัดการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 และพัฒนาเป็นระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล (Mahidol University Quality Development : MUQD) ในปี พ.ศ. 2548 ดำเนินการต่อเนื่องจนเข้าสู่ปี พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย (รายงานประจำปี 2559 มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559 : 103) และดำเนินการครบทุกส่วนงานในปี พ.ศ.2558

วิทยาลัยศาสนศึกษา ในฐานะส่วนงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยมหิดล เปิดการเรียนการสอนทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโทและปริญญาเอก หลักสูตรนานาชาติ) รวมทั้งสิ้น 3 หลักสูตร

พันธกิจด้านการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ทางด้านศาสนศึกษา นำความรู้มาใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน วิทยาลัยได้ดำเนินการตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของ มหาวิทยาลัยมหิดลมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา มีการจัดทำ รายงานการประเมินตนเอง (SAR) และนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษามาพัฒนาปรับปรุงระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษาภายในของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง วิทยาลัยได้เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 และได้รับการตรวจประเมินครั้งแรกด้วยเกณฑ์ดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งจากรายงานการตรวจประเมินคุณภาพที่ผ่านมา แม้ว่าวิทยาลัยจะมีคะแนนการประเมิน สูงขึ้นทุกปี แต่ก็ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งประสบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานในหลายประเด็น จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิเคราะห์จึงเล็งเห็นความสำคัญของการรวบรวมผลการประเมินคุณภาพจากรายงานการ ตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผน พัฒนา และกำหนด แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางที่ถูกต้องบนพื้นฐานข้อมูลจริง เพื่อยกระดับการประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน และบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์

1.2.1 เพื่อเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา จากรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561

1.2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัย ศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการยกระดับการประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

## 1.3 ขอบเขตของการวิเคราะห์

ขอบเขตของงานวิเคราะห์ เรื่อง การวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ การดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559-2561 เป็นการ วิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสพัฒนา ที่เป็นข้อเสนอจากคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2559-2561 วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561 ของ สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



#### 1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ต่อการพัฒนางาน

1.4.1 เพื่อทราบจุดแข็งและโอกาสพัฒนาของการดำเนินงานในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

1.4.2 เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานบนพื้นฐานข้อมูลจริง สามารถนำข้อมูลไปจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

1.4.3 เพื่อยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยศาสนศึกษา ไปในทิศทางที่ถูกต้อง

#### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ / คำจำกัดความ

การประเมินคุณภาพภายใน หมายความว่า การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ที่ได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยมหิดล

รายงานการประเมิน หมายความว่า รายงานผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ปีพ.ศ. 2559-2561 จากคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยมหิดล

การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา หมายความว่า การนำผลการตรวจประเมินคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ปี พ.ศ. 2559-2561 วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล มาวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสพัฒนาเพื่อให้ได้ข้อมูล สารสนเทศนำไปพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิเคราะห์ / วิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ เรื่อง การวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยสาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559-2561 ผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระดังนี้

- 2.1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
- 2.2 การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา
- 2.3 แนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา
- 2.4 เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- 2.5 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยสาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

##### ความหมายการประกันคุณภาพภายใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 4 ให้ความหมายการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษา หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น (ราชกิจจานุเบกษา, 2542 : 3)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวว่า การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การบริหารจัดการ และการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยการร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำแผนทุกชั้นตอน มีการบันทึกและติดตามตรวจสอบแผน ค้นหาจุดเด่นที่ต้องส่งเสริมจุดด้อยที่ต้องพัฒนา แล้วร่วมกันปรับปรุงแผนโดยมุ่งหวังให้เกิดการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546 : 7)

สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ให้ความหมายการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา จากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดย หน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น ([www.eg.mahidol.ac.th/qa](http://www.eg.mahidol.ac.th/qa))

สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน หมายถึง การประเมินผล การติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษา จากภายใน โดยวงจร PDCA เป็นการปฏิบัติโดยบุคลากรของสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการศึกษานั้น ([www.western.ac.th](http://www.western.ac.th))

สรุปการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน หมายถึง การปฏิบัติตามพันธกิจหลักหรือการทำกิจกรรม อย่างเป็นระบบตามแบบแผน โดยมีการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ เพื่อให้สังคมมั่นใจในคุณภาพว่าจะพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตร และสอดคล้องกับความมุ่งหวังของสังคม

## 2.2 การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

ประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557 กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการ ประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

### 2.2.1 แนวทางการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

#### 2.2.1.1 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ข้อ 33 ให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและ ความมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการ ประกันคุณภาพภายนอก สถาบันจึงมีอิสระในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในที่เหมาะสมสอดคล้องกับ ระดับการพัฒนาของสถาบัน โดยอาจเป็นระบบประกันคุณภาพที่ใช้กันแพร่หลายในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือเป็นระบบเฉพาะที่สถาบันพัฒนาขึ้นเอง แต่ไม่ว่าจะเป็นระบบคุณภาพแบบใดจะต้องมีกระบวนการทำงาน ที่เริ่มต้นจากการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อให้ การดำเนินการกิจของสถาบันบรรลุเป้าประสงค์และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็เป็นหลักประกัน แก่สาธารณชนให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพหลักการที่สำคัญใน การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

#### 2.2.1.2 หลักการสำคัญในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษามีดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของการอุดมศึกษาภายใต้ความสอดคล้องกับ หลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553
- 2) เป็นระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ครอบคลุมปัจจัยนำเข้า และกระบวนการซึ่ง สามารถส่งเสริมและนำไปสู่ผลลัพธ์ของการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษารอบใหม่ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2557

- ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร มีการดำเนินการตั้งแต่ การควบคุมคุณภาพ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินฯ จะมุ่งไปที่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามากกว่าการประเมินคุณภาพ เพื่อให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด สะท้อนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

- ระบบการประกันคุณภาพภายในระดับคณะและระดับสถาบัน เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่คณะและสถาบันพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและความมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งจะประเมินตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ คณะและสถาบันต้องการให้คณะและสถาบันพัฒนาตามศักยภาพและประเภทของกลุ่มสถาบัน ซึ่งเป็นการประเมินความเข้มแข็งทางวิชาการ

4) ให้อิสระกับสถาบันอุดมศึกษาในการออกแบบระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

5) เชื่อมโยงกับระบบคุณภาพอื่นที่กำหนดและเป็นนโยบายของ กกอ. โดยเฉพาะเรื่องกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และการเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายนอกของ สมศ. เพื่อให้เป็นการทำงานซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นหรือสร้างภาระการทำงานของหน่วยงาน

## 2.2.2 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

1) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553

2) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษามีอิสระในการเลือกระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและความมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับบริบทและเจตนารมณ์ของสถานศึกษาแห่งนั้น และเป็นไปตามมาตรฐานอุดมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

3) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเลือกใช้ อาจเป็นระบบที่คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้น หรือเป็นระบบซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลที่สามารถประกันคุณภาพได้ตั้งแต่ระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน เช่น ระบบ AUN-QA หรือระบบ EdPEX หรือเป็นระบบที่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาพัฒนาขึ้นเอง โดยความเห็นชอบของสภาสถาบัน และนำเสนอคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ แต่ทั้งนี้ไม่ว่าใช้ระบบประกันคุณภาพใดๆ ต้องรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อต้นสังกัดและเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และข้อ 6 แห่งกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ.2553

## 2.3 แนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา

(1) การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับ สถาบัน โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2557 เป็นต้นไป ทั้งนี้คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษาได้จัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในดังรายละเอียดปรากฏตามคู่มือการประกัน คุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557

(2) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรที่คณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการประเมินเพื่อการเผยแพร่หลักสูตรที่มีคุณภาพและ มาตรฐานตามที่ประกาศไว้ในกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 ทั้งนี้ได้กำหนดให้ รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร (IQA ระดับหลักสูตร) และรายงานผลการ ดำเนินการของหลักสูตร (มคอ.7) เป็นรายงานฉบับเดียวกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำรายงานของ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาและสามารถรายงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จะต้องดำเนินการเผยแพร่หลักสูตรที่ผ่านการ ประเมินตามระบบดังกล่าวว่าได้มาตรฐานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552 ในฐานข้อมูลหลักสูตร

(3) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ และระดับสถาบัน ที่คณะกรรมการประกัน คุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้น สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร และเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

(4) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (CHE QA Online) เพื่อให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาบันทึกผลการดำเนินงานและข้อมูลพื้นฐาน (common data set) ตามระบบประกันคุณภาพที่คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้นทั้งระดับ หลักสูตร คณะ และสถาบัน ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สถานศึกษาโดยเป็นระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับ การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

(5) ให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดส่งรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และข้อ 6 แห่งกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553

ก) กรณีสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาเลือกดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพที่ คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้น สถานศึกษาสามารถส่งรายงานการประเมิน

คุณภาพภายในผ่านระบบฐานข้อมูลด้านประกันคุณภาพการศึกษา (CHE QA Online) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ข) กรณีเลือกใช้ระบบประกันคุณภาพอื่น เช่น ระบบ EdPEX หรือ TQA ในระดับคณะหรือสถาบัน หรือระบบ AUN-QA ในระดับหลักสูตร หรือระบบอื่นท่าสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาพัฒนาขึ้นและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาแล้ว ให้จัดส่งรายงานการประเมินคุณภาพภายในรูป PDF file ผ่านระบบฐานข้อมูลด้านประกันคุณภาพการศึกษา (CHE QA Online) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แต่ทั้งนี้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องส่งข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) ตามระบบ CHE QA Online

(6) ให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดส่งรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในผ่านระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพศึกษาระดับอุดมศึกษา (CHE QA Online) ภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับจากสิ้นปีการศึกษา โดยพิจารณาจาก

ก) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ใช้ปฏิทินการศึกษาเดิม คือ ตั้งแต่เดือนมิถุนายนถึงเดือนพฤษภาคมของปีถัดไป จะต้องจัดส่งรายงานประจำปีไปยังสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภายในเดือนกันยายนของทุกปี

ข) สถานศึกษาอุดมศึกษาที่มีปฏิทินการศึกษาตามกลุ่มประเทศอาเซียน คือ ตั้งแต่เดือนสิงหาคมถึงเดือนกรกฎาคมของปีถัดไป จะต้องส่งรายงานประจำปี ไปยังสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี (ประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557)

## 2.4 เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือ Education Criteria for Performance Excellence มีชื่อย่อว่า EdPEX เป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ โดยเกณฑ์ดังกล่าวมีแนวคิดจาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล

มหาวิทยาลัยมหิดล มีนโยบายใช้เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้บริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กร การปรับปรุงความสามารถในการบริหารจัดการทุกพันธกิจภายในองค์กรที่จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ และทำให้การบริหารจัดการทุกพันธกิจภายในองค์กรดีขึ้น ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยสามารถเลือกใช้เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อใช้ในการอ้างอิง คือ

(1) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence -EdPEX) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ปัจจุบันฉบับปี พ.ศ. 2558-2561

(2) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Criteria for Performance Excellence Framework) ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปัจจุบันฉบับปี 2563-2564 โดยเกณฑ์ดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงทุก 2 ปี ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกณฑ์ในปี 2563-2564 มุ่งเน้นการให้ความสำคัญ 5 ประการ คือ

ระบบนิเวศธุรกิจ (Business ecosystems) ผู้นำควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยงข้ามอุตสาหกรรมในระดับประเทศและระดับโลก โดยคำนึงถึงเครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขึ้น ตลอดจนพันธมิตรและคู่ความร่วมมือเดิม ตลอดจนให้ความสำคัญต่อคู่แข่ง ชุมชนและลูกค้าทุกภาคส่วน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

เครือข่ายอุปทาน (Supply network) เนื่องจากองค์กรมีวิธีการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ การส่งมอบแก่ลูกค้าที่มีความซับซ้อนขึ้น จึงต้องประสานกับกิจกรรมกับผู้ส่งมอบมากขึ้น ทำให้หน่วยงานต่างๆ มีความเชื่อมโยงและต้องพึ่งพาต่อกันมากขึ้น

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เกณฑ์ในปีนี้ให้ความสำคัญต่อลักษณะอื่นๆ ของวัฒนธรรมองค์กร และวิธีที่ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างวัฒนธรรมนั้น

ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and cybersecurity) เนื่องจากการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในโลกปัจจุบัน เกณฑ์จึงขยายคำถามในข้อข้อกำหนดของเกณฑ์

การทำให้เข้าใจง่าย (Simplification) เกณฑ์มีการปรับปรุงให้ง่ายขึ้น โดยจัดระเบียบใหม่ โดยปรับปรุง ย้ายที่ หรือเปลี่ยนถ้อยคำ เพื่อความเข้าใจง่ายขึ้น

#### 2.4.1 เนื้อหาโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ใช้เพื่อประเมินองค์กรโดยภาพรวมบนกรอบของการดำเนินงานที่มุ่งความเป็นเลิศ สามารถใช้ประเมินได้ทั้งระดับคณะ และระดับสถาบัน ซึ่งเนื้อหาของเกณฑ์เป็นข้อกำหนดของระบบการบริหารจัดการองค์กรในเรื่องหลักๆ โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการที่เป็นระบบ และการปรับปรุงผลการดำเนินการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดแทรกหลักการของการบริหารจัดการที่อยู่บนค่านิยมที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร (ภาพที่ 1) ประกอบด้วย

1) โครงสร้างองค์กร เป็นการอธิบายบริบทขององค์กรโดยภาพรวม วิธีปฏิบัติการ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

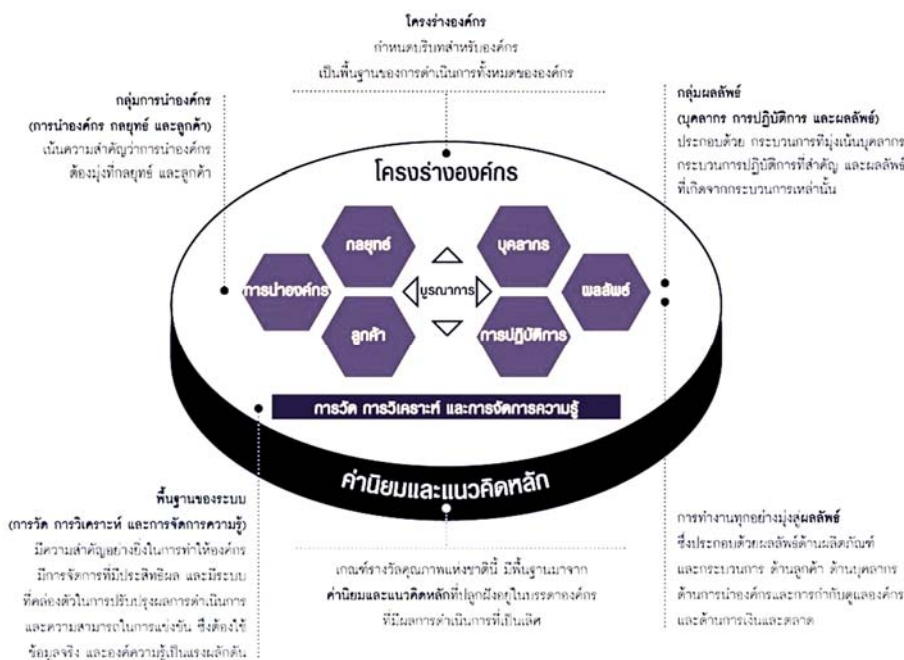
2) ระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย 6 หมวด ที่อยู่ส่วนกลางของภาพ โดยกลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) มุ่งเน้นให้ความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งกลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กร แสดงโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร

ระบบการปฏิบัติการ และผลลัพธ์) โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ ผลการดำเนินงานโดยรวมที่ดี การปฏิบัติงานทุกด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ของผู้เรียน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนตลาด การเงินงบประมาณ และผลลัพธ์ภายในองค์กรโดยรวมถึงบุคลากร การนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

3) พื้นฐานระบบ การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ และความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัดการวิเคราะห์

เกณฑ์ดังกล่าว มีค่านิยมและแนวคิดที่สำคัญ 11 ประการ ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกในหลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ คือ

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 1. มุมมองเชิงระบบ                        | 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม     |
| 2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์          | 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง  |
| 3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า         | 9. การทำประโยชน์ให้สังคม      |
| 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร             | 10. จริยธรรมและความโปร่งใส    |
| 5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว | 11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ |
| 6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ                 |                               |



ภาพที่ 1 กรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564 : หน้า 8



## 2.4.2 ลักษณะของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(1) เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ได้ โดยเลือกเครื่องมือได้ตามบริบทขององค์กร

(2) เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยทุกเรื่องในองค์กรต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมโยง สอดคล้อง และบูรณาการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

(3) เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยมีมุมมองที่สำคัญ 3 ด้าน คือ มุมมองจากภายนอก (ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มุมมองจากภายใน (การปฏิบัติงานขององค์กร) และมุมมองอนาคต (การเรียนรู้และเติบโตขององค์กร)

(4) เกณฑ์สนับสนุนให้เลือกกำหนดตัวชี้วัดได้เองตามบริบทขององค์กร

## 2.4.3 เนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

องค์กรจะต้องตอบคำถามตัวเองในบริบทด้านกระบวนการ การเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยคำถามของเกณฑ์มุ่งให้องค์กรค้นหาจุดแข็ง โอกาสในการพัฒนาปรับปรุงระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ใช้งานได้ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรอบการพิจารณาดังตารางที่ .....

ตารางที่ 1 กรอบการพิจารณาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมวด	กรอบการพิจารณา
หมวด 1 การนำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ระบบการนำองค์กร</li> <li>-การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จขององค์กร</li> <li>-การสื่อสารต่อผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความผูกพัน</li> <li>-ระบบการกำกับและการทำประโยชน์ให้สังคม</li> <li>-การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</li> <li>-การดำเนินงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน</li> </ul>
หมวด 2 กลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล</li> <li>-การพิจารณาข้อมูลสำคัญประกอบการจัดทำกลยุทธ์</li> <li>-การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์</li> <li>-ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์</li> <li>-การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ</li> <li>-การจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์</li> </ul>
หมวด 3 ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การรับฟังและรวบรวมข้อมูลจากผู้เรียน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>-การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อผู้เรียน ลูกค้าตามพันธกิจ</li> <li>-การสร้างระบบและกลไกเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล</li> <li>-การพัฒนาสัมพันธภาพเพื่อนำไปสู่ความผูกพันกับผู้เรียน ลูกค้า</li> <li>-วิธีการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความผูกพัน</li> <li>-การกำหนดระบบข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิผล</li> </ul>
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การใช้ข้อมูลเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผลลัพธ์ขององค์กร ประสิทธิภาพของการตัดสินใจในทุกระดับ</li> <li>- การเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>-การปรับปรุงผลการดำเนินงาน</li> </ul>

ตารางที่ 1 กรอบการพิจารณาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ต่อ)

หมวด	กรอบการพิจารณา
	-การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิผล -การจัดการระบบการจัดการความรู้
<b>หมวด 5 บุคลากร</b>	-การบริหารอัตรากำลังและการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถ -การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงาน -การดูแลสุขภาพแวดล้อมและสวัสดิการ -การสร้างความรู้ผูกพันและการพัฒนาบุคลากร -การประเมินผลและความก้าวหน้าของบุคลากร
<b>หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ</b>	-การออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน -การบริหารงานในทุกส่วนงานให้เกิดคุณภาพ -การควบคุมและการปรับปรุงงาน -การควบคุมต้นทุนโดยรวม -การจัดการเครือข่ายอุปทาน -การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์/-การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>	- ตัววัดของผลลัพธ์ที่สำคัญของหลักสูตร การวิจัย บริการวิชาการ และกระบวนการต่างๆ ลูกค้ำ ผู้เรียน บุคลากร ผู้นำและการกำกับดูแล การเงิน การตลาด -การปรับปรุงผลลัพธ์ /การเทียบเคียง

#### 2.4.4 หัวข้อและเกณฑ์การให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตารางที่ 2 หัวข้อและเกณฑ์การให้คะแนน

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	คะแนน
<b>โครงสร้างองค์กร</b>	
1. ลักษณะองค์กร	
2. สภาวะการณ์ขององค์กร	
<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	<b>110</b>
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60
1.2 การกำกับดูแลและการทำประโยชน์เพื่อสังคม	50
<b>หมวด 2 กลยุทธ์</b>	<b>95</b>
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50
<b>หมวด 3 ลูกค้ำ</b>	<b>95</b>
3.1 ความคาดหวังของลูกค้ำ	45
3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ	50
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	<b>100</b>
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	55
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	45
<b>หมวด 5 บุคลากร</b>	<b>100</b>
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55

ตารางที่ 2 หัวข้อและเกณฑ์การให้คะแนน (ต่อ)

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	คะแนน
<b>หมวด 6 การปฏิบัติการ</b>	<b>100</b>
6.1 กระบวนการทำงาน	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>	<b>400</b>
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	75
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1000</b>

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564 : หน้า 11

#### 2.4.5 แนวทางการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีแนวทางการประเมิน 2 ส่วน คือ ประเมินกระบวนการ (หมวด 1-6) และประเมินผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยมีแนวทางการประเมิน ดังตารางที่ 3 ตารางที่ 3 แนวทางการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การประเมินกระบวนการ		การประเมินผลลัพธ์	
<b>แนวทาง (Approach-A)</b>	วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ มีความเหมาะสม สามารถใช้ซ้ำได้ และใช้ ข้อมูลและสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ	<b>ระดับ (Level -L)</b>	ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน มีมาตรฐานที่นำมาใช้ประโยชน์ได้
<b>การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D)</b>	การใช้แนวทางตามข้อกำหนดมีความครอบคลุม ทั้งถึง สามารถใช้ได้ทุกหน่วยงาน	<b>แนวโน้ม (Trend -T)</b>	-มีผลการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และ ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ
<b>การเรียนรู้ (Learning -L)</b>	-มีการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น -มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม -มีการแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและ กระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน	<b>การเปรียบเทียบ (Comparison-C)</b>	-ผลการดำเนินการเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม -ผลการดำเนินการของสถาบันเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์กรชั้นนำ
<b>การบูรณาการ (Integration -I)</b>	-แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน -มีการใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่เสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่าง กระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน -แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุก กระบวนการและหน่วยงาน	<b>การบูรณาการ (Integration -I)</b>	-ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า หลักสูตรและบริการ ตลาด กระบวนการ และ แผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การ -ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้ -ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุก กระบวนการและหน่วยงาน

## 2.5 การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัยมุ่งสู่เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงกำหนดนโยบายคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของมหาวิทยาลัยมหิดลอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2. ทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยจัดวางระบบกำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัยและมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น การประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence :EdPEX)

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การสร้างเครือข่ายชุมชนแนวปฏิบัติ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาคุณภาพของการดำเนินการทุกด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ดำเนินการปรับระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล (MUQD) เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) ระยะที่ 1 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2555 เป็นต้นมาจนปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานให้ทุกส่วนงานปรับระบบคุณภาพ (MUQD) เข้าสู่เกณฑ์ EdPEX ภายในปีงบประมาณ 2558 โดยมหาวิทยาลัยได้วางกิจกรรมการดำเนินการ และแบ่งการดำเนินการแก่ส่วนงานต่างๆ ออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 จำนวน 3 ส่วนงาน ได้แก่

1. คณะเทคนิคการแพทย์
2. คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี
3. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555 เพิ่มจำนวน 6 ส่วนงาน ได้แก่

1. คณะทันตแพทยศาสตร์
2. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. คณะพยาบาลศาสตร์
4. คณะเภสัชศาสตร์
5. คณะวิทยาศาสตร์
6. วิทยาลัยนานาชาติ

ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2556 เพิ่มจำนวน 13 ส่วนงาน ได้แก่

1. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
2. คณะสัตวแพทยศาสตร์
3. คณะสาธารณสุขศาสตร์

4. คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์
5. บัณฑิตวิทยาลัย
6. สถาบันโภชนาการ
7. สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน
8. สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเซีย
9. วิทยาเขตกาญจนบุรี
10. วิทยาลัยการจัดการ
11. วิทยาลัยราชสุดา
12. ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา
13. คณะเวชศาสตร์เขตร้อน
14. ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช
15. ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกโรงพยาบาลราชบุรี

ระยะที่ 4 ปีงบประมาณ 2557 เพิ่มจำนวน 17 ส่วนงาน ได้แก่

1. คณะกายภาพบำบัด
2. คณะวิศวกรรมศาสตร์
3. คณะศิลปศาสตร์
4. สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล
5. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม
6. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว
7. วิทยาลัยดุริยางคศิลป์
8. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา
9. วิทยาลัยศาสนศึกษา
10. ศูนย์ตรวจสอบสารต้องห้ามในนักกีฬา
11. ศูนย์สัตว์ทดลองแห่งชาติ
12. หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล
13. สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้
14. โครงการจัดตั้งสถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติวิธี
15. วิทยาเขตนครสวรรค์
16. วิทยาเขตอำนาจเจริญ
17. สำนักงานอธิการบดี
18. ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์
19. ศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา  
([www.qd.mahidol.ac.th](http://www.qd.mahidol.ac.th))

วิทยาลัยศาสนศึกษา ในฐานะส่วนงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยมหิดล ให้ความสำคัญและดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษา โดยได้พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งให้ความรู้ด้านการประกัน คุณภาพการศึกษาแก่บุคลากรทุกสายงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและหล่อหลอมวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร วิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยคณบดีเป็นประธาน รองคณบดี หัวหน้างาน และผู้แทนจากทุกหน่วยงานมีส่วนร่วม มีหน้าที่ 1) กำหนดนโยบายแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยมหิดล 2) สนับสนุน ส่งเสริมทุกหน่วยงานในการจัดทำระบบ ประกันคุณภาพ 3) ติดตาม ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณานำแนวทางและข้อเสนอแนะจาก คณะกรรมการตรวจประเมินมาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 4) เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการ ประเมินคุณภาพทั้งจากภายในและภายนอก วิทยาลัยได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาตั้งแต่ ปี พ.ศ.2546 และได้รับการตรวจประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (สมศ.) มาแล้ว 2 ครั้ง ในปี พ.ศ. 2549 และครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ.2555 และในปี พ.ศ. 2557 วิทยาลัย ได้ปรับเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) ตามนโยบายมหาวิทยาลัยมหิดล จากรายงานการประเมินคุณภาพที่ผ่านมา พบว่า วิทยาลัยมีคะแนนการประเมินสูงขึ้นทุกปี แต่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด รายละเอียดดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 4 ผลคะแนนการประเมินคุณภาพ วิทยาลัยศาสนศึกษา ปี 2558-2561

คะแนนตามการจัดอันดับ MU's Dee			ผลคะแนนการประเมินคุณภาพ วิทยาลัยศาสนศึกษา		
ระดับพัฒนาการ	Process (0-150 marks)	Result (0-120 marks)	ปี	กระบวนการ	ผลลัพธ์
1A	126-150	101-125	2558	B+	B
1A-	101-125	81-100	2559	B+	B+
1B+	76-100	61-80	2560	A-	A-
1B	51-75	41-60	2561	A	B+
1B-	0-50	0-40			

ตารางที่ 5 ผลคะแนนการประเมินคุณภาพรายหมวด ปี 2559-2561

หมวด	หัวข้อ	ผลคะแนน (ร้อยละ)		
		ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
หมวด 1 การนำองค์การ	1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	10-25	10-25	10-25
	1.2 การกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อสังคม	10-25	10-25	10-25
หมวด 2 กลยุทธ์	2.1 กลยุทธ์	10-25	10-25	10-25
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	10-25	10-25	10-25
หมวด 3 ลูกค้า	3.1 เสียงของลูกค้า	10-25	10-25	10-25
	3.2 ความผูกพันของลูกค้า	10-25	10-25	10-25
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการ เรียนรู้	4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์การ	10-25	10-25	10-25
	4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยี สารสนเทศ	10-25	10-25	10-25
หมวด 5 บุคลากร	5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร	10-25	10-25	10-25
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	10-25	10-25	10-25
หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ	6.1 กระบวนการทำงาน	10-25	10-25	10-25
	6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	10-25	10-25	10-25
หมวด 7 ผลลัพธ์	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้าน บริการที่มุ่งเน้นลูกค้า	10-25	10-25	10-25
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	10-25	10-25	10-25
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	10-25	10-25	10-25
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	10-25	10-25	10-25
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	10-25	10-25	10-25

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาพ โพธิ์สุวรรณ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลการประเมินภายนอกสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น มีประเด็นที่ศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม มาตรฐานรายข้อ 3) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมิน คุณภาพแบบองค์รวมและแบบอิงสถานศึกษา 4) เพื่อศึกษาผลสรุปการรับรองคุณภาพภายนอกของ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 เป็นรายมาตรฐานของสถานศึกษา 5) เพื่อศึกษาผลสรุป จุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา และ 6) เพื่อศึกษาผลการค้นคว้านวัตกรรมหรือการปฏิบัติที่เป็น เลิศของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก

สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระดับมัธยมศึกษา) รอบที่ 2 ที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก จาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาให้การรับรองรายงานผลการประเมินแล้ว พ.ศ. 2549-2553 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 จำนวน 340 แห่ง

เอกธิป สุขวารี (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา 2) ศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยอุปสรรคของระบบประกันคุณภาพภายในสู่ความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา และ 3) พัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในด้วยดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตรคำนวณแบบวิธี Priority Needs Index และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยใช้การจำแนกข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลและการสร้างข้อมูลสรุป เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 124 แห่ง

สุนันท์ แดงประไพ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน ขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2) เสนอแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวทางของ Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence ปี 2009-2010 ประกอบด้วยองค์ประกอบรวม 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



## บทที่ 3

### วิธีการวิเคราะห์

การวิเคราะห์เรื่อง “การวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559-2561” ผู้วิเคราะห์ได้ดำเนินการวิเคราะห์โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2561

กลุ่มตัวอย่าง : ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นตารางเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิเคราะห์สร้างขึ้น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Word เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ทั้งในส่วนจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เป็นรายหมวดจากรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 – 2561

#### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิเคราะห์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) รวบรวมผลการตรวจประเมินจากรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2561

2) นำข้อมูลผลการตรวจประเมินในด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ทั้งในส่วนจุดแข็งและโอกาสพัฒนา มาสรุปลงในรูปแบบตารางเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นประเด็นข้อเสนอจากคณะกรรมการตรวจประเมิน เป็นรายหมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ

การวิเคราะห์ข้อมูลรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2561 เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยใช้เทคนิคการเปรียบเทียบข้อมูล (comparison techniques) และสรุปประเด็นสำคัญข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการเป็นความถี่ตามจำนวนครั้ง (1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้ง) เพื่อเป็นข้อมูล สารสนเทศ นำไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน มีวิธีการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 นำข้อมูลจากรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2561 มาเปรียบเทียบทั้งในส่วนจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ที่เป็นข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมินฯ ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 กลยุทธ์ หมวด 3 ลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 บุคลากร หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ หมวด 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ หมวด 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล และ หมวด 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

3.4.2 เนื่องจากคณะกรรมการตรวจประเมินให้ข้อเสนอแนะเป็นภาพรวมข้อกำหนดพื้นฐาน (basic requirement) เท่านั้น ผู้วิเคราะห์จึงนำข้อมูลที่ได้จากข้อ 3.4.1 มาวิเคราะห์ลงในรายละเอียดว่าอยู่ในประเด็นเพื่อพิจารณาใด และหัวข้อย่อยข้อใดของเกณฑ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก สามารถนำไปวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยมีหลักเกณฑ์การสรุปผลการวิเคราะห์ คือ

(1) ด้านจุดแข็ง วิเคราะห์สรุปประเด็นเป็นภาพรวมของข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมินตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 - 2561

(2) ด้านโอกาสพัฒนา วิเคราะห์สรุปประเด็นเป็นความถี่ของข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการตรวจประเมินตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 - 2561 ที่เป็นประเด็นคล้ายกัน ซ้ำกัน โดยนับเป็นจำนวนครั้ง (1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้ง) เพื่อให้ทราบประเด็นสำคัญอย่างชัดเจนที่วิทยาลัยยังไม่ได้นำไปปรับปรุงการดำเนินงาน

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์เรื่อง “การวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559-2561” ผู้วิเคราะห์ได้รวบรวมข้อมูลจากรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence- EdPEX) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เป็นรายหมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์หมวด 1 การนำองค์การ
  - 4.1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง
  - 4.1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์หมวด 2 กลยุทธ์
  - 4.2.1 การจัดทำกลยุทธ์
  - 4.2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 4.3 ผลการวิเคราะห์หมวด 3 ลูกค้ำ
  - 4.3.1 เสียงของลูกค้ำ
  - 4.3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ
- 4.4 ผลการวิเคราะห์หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
  - 4.4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
  - 4.4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.5 ผลการวิเคราะห์หมวด 5 บุคลากร
  - 4.5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร
  - 4.5.2 ความผูกพันของบุคลากร
- 4.6 ผลการวิเคราะห์หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ
  - 4.6.1 กระบวนการทำงาน
  - 4.6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ
- 4.7 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ
- 4.8 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ
- 4.9 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 4.10 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล
- 4.11 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์หมวด 1 การนำองค์การ

4.1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง สรุปลผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. ผู้นำระดับสูง ทบทวน ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย มีการวิเคราะห์ SWOT นโยบายของมหาวิทยาลัย /ชาติ และปรับปรุงให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม</p> <p>2. วิทยาลัย จัดทำแผนบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ระยะเวลา 10 ปี และพิจารณากำหนดบางเรื่องที่เป็นต้องทำเพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน</p>	<p>1. ในปี 2557 ผู้นำระดับสูง ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก</p> <p>2. ผู้นำระดับสูง ทบทวนการดำเนินงาน ในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555-ปัจจุบัน) คือ ข้อมูลการเงิน ข้อมูลความเสี่ยง นำไปสู่การกำหนดนโยบายสร้างรายได้ มีระบบงานที่สำคัญคือการปรับแนวทางการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และนโยบายลดค่าใช้จ่าย มีระบบงานที่สำคัญคือ การเสนอขอ อัตรากำลัง การประหยัดทรัพยากร และการปรับลดค่าตอบแทน</p> <p>3. ผู้นำระดับสูงปรับปรุงช่องทางการสื่อสารของทีมผู้บริหารต่อบุคลากร และต่อผู้เรียน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ครอบคลุม มีการรับทราบข้อมูล และนำไปสู่การปฏิบัติ</p>	<p>1. ผู้บริหารระดับสูง ปรับวิสัยทัศน์เป็น “เป็นสถาบันการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ชั้นนำด้านศาสนศึกษาในภูมิภาคอาเซียน” โดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย โดยนำผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและกำหนดเป้าหมายเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมายสำคัญ ผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้สอมบและคู่ความร่วมมือ มีการสื่อสารสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มผู้เรียนผ่านกิจกรรมต่างๆสำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือผ่านเว็บไซต์ของวิทยาลัย</p> <p>2. ผู้นำระดับสูงทบทวนประเด็นการสร้างสรรค์ให้ประสบความสำเร็จ โดยวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อนำมาสู่การกำหนดนโยบายต่างๆ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงินที่เผชิญอยู่ โดยจัดระบบงาน, ผู้รับผิดชอบเพื่อสร้างรายได้จากพันธกิจหลัก และนโยบายการควบคุม/ลดค่าใช้จ่าย</p> <p>3. ผู้นำระดับสูงดำเนินการให้มีการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ ด้วยวิธีการหลากหลายไปยังกลุ่มบุคลากร, ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้กลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ได้รับทราบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่สำคัญ</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบวิธีการที่เป็นระบบ ในการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนและลูกคามีความผูกพันกับวิทยาลัย และไม่พบตัวสะท้อนความสามารถสู่การสร้างนวัตกรรม</p> <p>2. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในวิธีการสื่อสาร</p> <p>3. ข้อมูลที่แสดงไม่สามารถทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการสื่อสารและการสร้างความผูกพันต่อกลุ่มต่างๆ</p>	<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีวิธีการประเมินผลสำเร็จของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผู้นำระดับสูง</p> <p>2. ไม่พบว่าผู้นำระดับสูง สร้างบรรยากาศผู้เรียน และลูกคากลุ่มอื่น มีความผูกพันเพื่อสร้างนวัตกรรมอย่างไร และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ</p>	<p>1. ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยฯ รวมถึงการประสานงานในการดำเนินการระหว่างหน่วยงานต่างๆ</p> <p>2. ไม่ชัดเจนว่า ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่เน้นผู้เรียน ลูกคากลุ่มอื่นได้รับประสบการณ์ที่ดี และมีความผูกพันกับวิทยาลัย และไม่พบการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเรื่องการวางแผน สืบ தொடตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคต</p>

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
		<p>3. ไม่พบว่า ผู้นำระดับสูงสื่อสารและดำเนินการอย่างไร ในการส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>4. ไม่พบว่าผู้นำระดับสูงมีการดำเนินการอย่างไร ในการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้เกิดการปฏิบัติในเรื่องของการปรับปรุงการดำเนินการจนทำให้เกิดนวัตกรรม</p>

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **วิสัยทัศน์และค่านิยม จุดแข็ง** ในปี 2559-2561 ผู้นำทบทวน ปรับวิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ชั้นนำด้านศาสนศึกษาในภูมิภาคอาเซียน” และค่านิยม โดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย มีการวิเคราะห์ SWOT พิจารณาข้อมูลปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอก มาทบทวนปรับปรุงวิสัยทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก และในปี 2560-2561 ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านกระบวนการต่างๆ และถ่ายทอดผ่านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือผ่านเว็บไซต์ของวิทยาลัย เพื่อให้ทุกกลุ่มดำเนินการไปในทิศทางที่สถาบันกำหนด **โอกาสพัฒนา** พบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะ ในปี 2560 คือ ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการประเมินผลสำเร็จการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยผู้นำระดับสูง

2. **การสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จุดแข็ง** ในปี 2560-2561 ผู้นำทบทวนการทบทวนประเด็นการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ จนนำไปสู่การปรับนโยบายดำเนินงาน 3 ด้าน คือ นโยบายการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล นโยบายการสร้างรายได้ และนโยบายการลดค่าใช้จ่าย มีการกำหนดระบบงานและผู้รับผิดชอบรองรับการดำเนินงาน **โอกาสพัฒนา** คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง (ปี 2559 – 2561) คือ ความไม่ชัดเจนของผู้นำระดับสูงในการสร้างบรรยากาศเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนและลูกค้ำมีความผูกพันกับวิทยาลัย การส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร และในปี 2561 คณะกรรมการตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะในเรื่อง ความไม่ชัดเจนเรื่องโครงสร้างการบริหารงาน ที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงาน

3. **การสื่อสาร จุดแข็ง** ในปี 2560-2561 ผู้นำระดับสูงปรับปรุงช่องทางการสื่อสารต่อบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยวิธีการที่หลากหลายทำให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานอันจะส่งผลให้เกิดการรับรู้และผูกพันกับวิทยาลัยในระยะยาว **โอกาสพัฒนา** คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง (ปี 2559 และ 2561) คือ ประสิทธิภาพของการสื่อสารและการสร้างความผูกพันต่อกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

4.1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. ผู้นำมุ่งมั่น เป็นแบบอย่างที่ดี และส่งเสริมบุคลากร /นักศึกษาทุกระดับ ปฏิบัติตนภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ</p> <p>2. ในด้านการรับผิดชอบต่อสังคม วิทยาลัยสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ คือ 1) การเผยแพร่ความรู้ทางศาสนศึกษาผ่านวารสารศาสนาและวัฒนธรรม 2) การส่งเสริมนักศึกษาทำวิจัยในรูปแบบสารนิพนธ์เป็นรายบุคคล ก่อนสำเร็จการศึกษา 3) การจัดตั้งศูนย์สานสัมพันธ์ พุทธ-อิสลาม ระดับนานาชาติ</p>	<p>1. ผู้นำระดับสูงกำกับดูแล ส่งเสริมบุคลากร นักศึกษาทุกระดับปฏิบัติภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยมอบหมายคณะกรรมการ ชุดต่างๆ กำกับดูแลและรายงานผลการดำเนินงาน</p> <p>2. วิทยาลัย สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 3 ชุมชน ได้แก่ 1) ชุมชนในวิทยาเขตศาลายา 2) ชุมชนรอบมหาวิทยาลัย มหิดล และ 3) ชุมชนในถิ่นทุรกันดาร และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน โดยใช้สมรรถนะหลักขององค์กร</p>	<p>1. คณบดีและทีมผู้บริหาร กำกับดูแลการดำเนินการแบ่งเป็น ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ และการตรวจสอบการดำเนินงาน มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในทุกระดับเพื่อติดตาม นำกลับมาวิเคราะห์ และรายงานผลต่อผู้บริหาร และคณบดีได้ทบทวนกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงาน จึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพิ่มอีก 2 ชุด คือ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยศาสนศึกษา และคณะกรรมการบริหารจัดการเงินบริจาค มูลนิธิน้ำทอง เพื่อกำกับดูแลการใช้เงินบริจาคให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเพื่อการติดตามและประเมินผลกระบวนการควบคุมในหน่วยงานต่างๆ</p> <p>2. วิทยาลัย นำกระบวนการบริหารความเสี่ยง ข้อร้องเรียนจากการคาดการณ์ในเรื่องความกังวลของผู้เรียน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของวิทยาลัย ในเรื่องของหลักสูตรและบริการ การดำเนินการดังกล่าวถือเป็นการลดความกังวลและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ในกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต</p> <p>3. วิทยาลัย คำนึงถึงความปลอดภัยและการสนับสนุนชุมชนด้วยการใช้สมรรถนะหลัก ในการส่งเสริมความผาสุกและสุขภาพทางจิตใจของสังคม เช่น กิจกรรมทำบุญ เตือนเกิด, โครงการบัณฑิตอาสา</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงระบบการนำองค์กร เช่น การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดต่างๆ</p>	<p>1. ไม่พบระบบว่า วิทยาลัย มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมนักบริหารโดยบุคลากร และไม่พบว่ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นรายบุคคล เพื่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำองค์กร</p>	<p>1. ไม่พบกระบวนการที่ชัดเจนของวิทยาลัยฯ ในเรื่องของการทบทวนให้เกิดการกำกับดูแลระบบการนำองค์กร การไม่พบการดำเนินการดังกล่าวอาจส่งผลต่อการประสบความสำเร็จตามพันธกิจต่างๆ ของวิทยาลัยฯ</p>

ตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีวิธีการที่เป็นระบบที่ทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม รวมถึงตัววัดหรือตัวบ่งชี้หลัก การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ</p> <p>3. ไม่พบระบบการกำกับองค์กรที่ชัดเจน ที่แสดงความเชื่อมโยงในการกำกับพันธกิจสำคัญระหว่างมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อ อาจส่งผลกระทบต่อติดตามและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน</p> <p>4. ไม่พบการวางแผนพัฒนาผู้บริหารใหม่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสืบทอดงาน</p>	<p>2. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการดำเนินการให้เกิดการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรม รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ</p>	<p>2. ไม่พบวิธีการที่ชัดเจนของวิทยาลัย ในการใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดหลักอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมตามโครงสร้างขององค์กร</p> <p>3. ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยฯ มีวิธีการในการกำหนดชุมชนที่สำคัญของวิทยาลัยในการสร้างความเข้มแข็ง อย่างไร การไม่พบวิธีการกำหนดที่ชัดเจนดังกล่าวอาจส่งผลต่อการดำเนินการของวิทยาลัยฯ ในการให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งที่จำเป็นให้กับชุมชนได้</p>

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **การกำกับดูแล จุดแข็ง** ในปี 2559-2560 ผู้นำระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมบุคลากร นักศึกษา ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการดำเนินงานและการศึกษา ในปี 2561 ผู้นำระดับสูงและทีมบริหารได้ทบทวนการกำกับดูแลการดำเนินงานของวิทยาลัย แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ และการตรวจสอบการดำเนินงาน และได้การแต่งตั้งคณะกรรมการเพิ่มอีก 2 ชุด คือ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย และ คณะกรรมการบริหารจัดการเงินบริจาคมูลนิธิน้ำทอง เพื่อติดตามและประเมินผล **โอกาสพัฒนา** คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง (ปี 2559 และ 2561) คือ ไม่พบวิธีการที่วิทยาลัยดำเนินการทบทวนให้เกิดการกำกับดูแลระบบการนำองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ

2. **การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม จุดแข็ง** คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นในปี 2561 คือ วิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างชัดเจนด้วยการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง ข้อร้องเรียนจากการคาดการณ์ในเรื่องความกังวลของผู้เรียน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อการดำเนินงานในเรื่องหลักสูตรและบริการ มาพิจารณาดำเนินการเพื่อลดความกังวล **โอกาสพัฒนา** คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง (ปี 2559 และ 2560) คือ ไม่พบวิธีการที่เป็นระบบที่ทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ

3. **การสนับสนุนชุมชน จุดแข็ง** ในปี 2560-2561 วิทยาลัยสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 3 ชุมชน คือ ชุมชนศาลายา ชุมชนรอบมหาวิทยาลัย และชุมชนในถิ่นทุรกันดาร ด้วยการใช้สมรรถนะหลัก เพื่อส่งเสริมความผาสุกและสุขภาวะทางจิตใจของสังคม เช่น โครงการทำบุญเดือนเกิด โครงการพระบ้นชิตอาสา **โอกาสพัฒนา** คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นในปี 2561 คือ ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีวิธีการกำหนดชุมชนที่สำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งที่จำเป็นให้กับชุมชน

## 4.2 ผลการวิเคราะห์หมวด 2 กลยุทธ์

### 4.2.1 การจัดทำกลยุทธ์ สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบการจัดทำกลยุทธ์

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัย มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 10 ขั้นตอน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อกำหนดนโยบาย ทิศทางการทำงาน รวบรวมและนำปัจจัยมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ SWOT</p> <p>2. วิทยาลัยใช้พันธกิจหลัก 3 ด้านมาเป็นกรอบตัดสินใจ แบ่งเป็นระบบงานหลัก และระบบงานสนับสนุน ระบบงานหลักเป็นกระบวนการสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ตามพันธกิจ ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ ระบบงานสนับสนุน ได้แก่ หน่วยงานที่ให้บริการแก่นักศึกษา หน่วยทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนระบบงานหลักทั้ง 3</p>	<p>1. วิทยาลัย เริ่มมีกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอน โดยแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการ ดังนี้ 1) การรวบรวมปัจจัยนำเข้า 2) การวิเคราะห์สถานการณ์/ข้อมูล ด้วยวิธี SWOT 3) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4)การจัดทำแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมายระยะสั้น/ระยะยาว และ 5) การรับรองแผนผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และกำหนดกรอบแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี (พ.ศ. 2556 - 2559)</p> <p>2. วิทยาลัย ทบทวนระบบงานด้านสภาพคล่องทางการเงิน จึงเพิ่มระบบงานสนับสนุน โดยจัดทำโครงการพัฒนาน้ำทองสิกาลัยเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายสร้างรายได้ และให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน</p>	<p>1. วิทยาลัย มีกระบวนการวางแผนและจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าและผู้เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดกรอบระยะเวลา และระบบงานหลัก การดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้วิทยาลัย ได้แผนกลยุทธ์ตามระยะเวลา และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยฯ</p> <p>2. วิทยาลัย มีวิธีการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการ การวางแผน และจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของปีที่ผ่านมา การวิเคราะห์สถานการณ์และข้อมูลนำเข้า ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และมีการคำนึงถึงสมรรถนะหลักและระบบงานหลักของวิทยาลัย ส่งผลให้วิทยาลัย ได้แผนกลยุทธ์ที่มีการใช้ข้อมูลอย่างรอบด้านมาร่วมพิจารณาในการจัดทำ</p> <p>3. วิทยาลัย กำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตารางเวลาที่จะบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ และพันธกิจด้านต่างๆ โดยมีตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับผู้เรียนและบริการ</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีการส่งเสริมและพิจารณาการสร้างนวัตกรรม อาจส่งผลต่อการพัฒนาวิทยาลัย ให้รับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยนำข้อมูลสำคัญ เช่น การพิจารณาความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร มาร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์</p> <p>3. ไม่พบว่า วิทยาลัย มีวิธีการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และ</p>	<p>1. ไม่พบข้อมูลว่า วิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากการจัดทำกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม อาจส่งผลให้ไม่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์</p> <p>2. ไม่พบความเชื่อมโยงที่วิทยาลัยนำสมรรถนะหลักมากำหนดระบบงานหลัก ทั้ง 3 ด้าน (การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ) ที่จะทำให้เกิดการบูรณาการของพันธกิจ และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์</p>	<p>1. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัยมีการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร อาจส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะหลักและการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>2. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัยดำเนินการพิจารณาอย่างไร ถึงโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดที่จะนำเป็นความเสี่ยงที่นำลงทุนได้ อาจจะทำให้วิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการลงทุน และการสร้างนวัตกรรมได้</p>



ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบการจัดทำกลยุทธ์ (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ ไม่พบความสอดคล้องที่ชัดเจนระหว่างยุทธศาสตร์ Corporate KPI ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ ไม่พบการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์		<p>3. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัย มีกระบวนการที่ใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญอย่างไร โดยเฉพาะการนำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ</p> <p>4. ไม่พบว่า วิทยาลัย มีการตัดสินใจอย่างไรว่ากระบวนการสำคัญใดที่ให้ผู้ส่งมอบจากภายนอกและคู่ความร่วมมือดำเนินการในระบบงานทั้งหมดของวิทยาลัย อาจส่งผลให้วิทยาลัยไม่สามารถกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญตลอดจนบทบาทและการกำกับดูแลผู้ส่งมอบจากภายนอกและคู่ความร่วมมือของวิทยาลัยได้</p> <p>5. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัย มีการพิจารณาอย่างไรถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในเรื่องของการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในเรื่องของหลักสูตรและบริการทั้งภายในวิทยาลัย ลูกค้ำและตลาดอย่างไร อาจจะทำให้วิทยาลัย สูญเสียโอกาสในสร้างสมดุลในเรื่องของระยะเวลา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและการตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายได้</p>

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์การจัดทำกลยุทธ์ ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง ในปี 2559-2561 วิทยาลัยมีวิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนและจัดทำแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัย 5 ขั้นตอนคือ (1) การรวบรวมปัจจัยนำเข้า (2) การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยวิธี SWOT (3) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (4) การจัดทำแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมายระยะสั้น/ระยะยาว และ (5) การรับรองแผนผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยทุกขั้นตอนมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลา และระบบงานหลัก **โอกาสพัฒนา** คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นโอกาสพัฒนาประเด็นเดียวในปี 2559 คือ ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการนำข้อมูลสำคัญ เช่น ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักมาร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ อาจส่งผลต่อความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่จะตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

2. **นวัตกรรม** คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็น**โอกาสพัฒนา**สำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง (ปี 2559 และ 2560) คือ ไม่พบว่าวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากการจัดทำกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

3. **การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ จุดแข็ง** คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นในปี 2561 คือ วิทยาลัยมีวิธีการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการการวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์ เช่น การนำผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของปีที่ผ่านมา มาวิเคราะห์สถานการณ์และข้อมูลนำเข้า การคำนึงถึงสมรรถนะหลักและระบบงานหลัก **โอกาสพัฒนา** คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอ**โอกาสพัฒนา**ในปี 2560 คือ (1) ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร และ (2) ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีการดำเนินการพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่จะนำเป็นความเสี่ยงที่นำลงทุน

4. **ระบบงานและสมรรถนะหลัก จุดแข็ง** ในปี 2559 วิทยาลัยใช้พันธกิจหลัก 3 ด้านมาเป็นกรอบตัดสินใจ แบ่งเป็นระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน ระบบงานหลักเป็นกระบวนการสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ตามพันธกิจ ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ ระบบงานสนับสนุน ได้แก่ หน่วยงานที่ให้บริการแก่นักศึกษา หน่วยทรัพยากรบุคคล และในปี 2560 วิทยาลัยได้ทบทวนระบบงานด้านสภาพคล่องทางการเงิน จึงเพิ่มระบบงานสนับสนุน โดยจัดทำโครงการพัฒนาน้ำทองสิกขาลัย มีคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำทองสิกขาลัย ดำเนินงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายการพัฒนาน้ำทองให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน ประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า วิทยาลัยมีการทบทวน ปรับปรุงการดำเนินงานในระบบงานที่สำคัญ **โอกาสพัฒนา** ในปี 2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอ**โอกาสพัฒนา** คือ (1) ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีกระบวนการที่ใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ โดยเฉพาะการนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และ (2) ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการตัดสินใจอย่างไรว่ากระบวนการสำคัญใดที่ให้ผู้ส่งมอบจากภายนอกและคู่ความร่วมมือดำเนินการในระบบงานทั้งหมดของวิทยาลัย

5. **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง** ในปี 2561 วิทยาลัยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตารางเวลาที่จะบรรลุผลตามยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านต่างๆ โดยมีตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับผู้เรียนและบริการของวิทยาลัย

6. **การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โอกาสพัฒนา** ในปี 2561 ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในเรื่องของการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในเรื่องของหลักสูตรและบริการทั้งภายในวิทยาลัย ลูกค้ำและตลาดอย่างไร

4.2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัย มีกระบวนการจัดทำแผนตามกลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก โดยมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริง และถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ มีการทบทวนกลยุทธ์ประจำปี เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา โอกาส และกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย</p> <p>2. วิทยาลัย มีการติดตามผลการดำเนินงานแบ่งตามรายไตรมาส 4 ระยะ รายงานผลต่อคณะกรรมการประจำ และที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยแผนรวบรวม สรุปผลทุกไตรมาส รายงานต่อมหาวิทยาลัย</p>	<p>1. วิทยาลัย จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ตามขั้นตอนที่ 6 – 10 ที่มีผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รวมถึงพิจารณาประมาณและบุคลากร ถ่ายทอดแผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัดไปยังบุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ และรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสผ่านที่ประชุม</p> <p>2. วิทยาลัย กำหนดตำแหน่งบุคลากรให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ เช่น การแต่งตั้งอาจารย์ชาวต่างประเทศเป็นประธานหลักสูตรนานาชาติ และการแต่งตั้งอาจารย์ชาวต่างประเทศที่มีเครือข่ายความร่วมมือนานาชาติ เป็นผู้อำนวยการศูนย์สัมพันธ์พุทธ-อิสลามระดับนานาชาติ</p>	<p>1. วิทยาลัย มีกระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 5 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี, การถ่ายทอดแผนฯ, การดำเนินการตามแผน, การติดตามประเมินผลและทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดพันธกิจเทียบกับเป้าหมาย</p> <p>2. วิทยาลัย ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่บุคลากรผ่านการประชุมผู้บริหาร, คณะกรรมการชุดต่างๆ การจัดทำ PA รายบุคคลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน ส่งผลให้วิทยาลัยสามารถนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง</p> <p>3. วิทยาลัย กำหนดตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (corporate KPI) สำหรับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติแยกตามยุทธศาสตร์และพันธกิจอย่างชัดเจน มีส่งผลให้วิทยาลัย สามารถติดตามการวัดผลโดยรวมของการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและเป็นไปในทางเดียวกัน</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร แผนด้านบุคลากร ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า</p> <p>2. ไม่พบกระบวนการที่เป็นระบบ ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติงานไปสู่บุคลากรทุกระดับ ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผล และปรับแผนโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ</p> <p>3. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเวลาที่ชัดเจน ในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานที่มีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย โดยการทบทวนจุดอ่อนของการดำเนินงาน และนำมาวิเคราะห์ ปรับปรุงผลการดำเนินงาน</p>	<p>1. ไม่พบการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ไปสู่บุคลากรทุกระดับ ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และความร่วมมือที่สำคัญ รวมทั้งการติดตามประเมินผล</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่เป็นระบบ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่างรวดเร็วจะส่งเสริมการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน</p>	<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีกรอบระยะเวลาของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อาจส่งผลให้วิทยาลัยไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการตามช่วงเวลาต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ไม่พบว่าวิทยาลัย มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญตามวิสัยทัศน์การดำเนินการของคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงที่สำคัญ อาจส่งผลให้วิทยาลัย ไม่สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถเทียบเคียงผลการดำเนินการหรือคาดการณ์ผลการดำเนินการที่เทียบเคียงกับคู่แข่งได้</p> <p>3. ไม่พบวิธีการที่วิทยาลัยปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้ทันการณ์ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน</p>

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **แผนปฏิบัติการ จุดแข็ง** ในปี 2559-2561 วิทยาลัยมีกระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 5 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรทั้งองค์กร การดำเนินการตามแผน การติดตามและรายงานผล มีการประเมินผล และการทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดพันธกิจเทียบกับเป้าหมาย ปี 2560-2561 วิทยาลัยถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่บุคลากรผ่านการประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการชุดต่างๆ การจัดทำ PA รายบุคคล และปี 2559-2561 วิทยาลัยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติแยกตามยุทธศาสตร์และพันธกิจอย่างชัดเจน **โอกาสพัฒนา** ปี 2559 (1) ไม่พบว่า วิทยาลัยมีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร แผนด้านบุคลากร ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า (2) ไม่พบกระบวนการที่เป็นระบบ ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติงานไปสู่บุคลากรทุกระดับ ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ปี 2561 (3) ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการแสดงกรอบระยะเวลาของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ (4) ไม่พบวิธีการที่ชัดเจนของวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่างรวดเร็ว และทันการณ์ ในกรณีสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน

2. **การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมีวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่บุคลากรผ่านขั้นตอนการประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการชุดต่างๆ ลงไปยังการจัดทำ PA รายบุคคลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน ส่งผลให้วิทยาลัยสามารถนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง

3. **ตัววัดผลการดำเนินการ จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมีการกำหนดตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (corporate KPI) สำหรับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติแยกตามยุทธศาสตร์และพันธกิจอย่างชัดเจน

4. **การคาดการณ์ผลการดำเนินการ โอกาสพัฒนา** ปี 2561 ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญตามวิสัยทัศน์ อาจส่งผลให้ไม่สามารถเทียบเคียงผลการดำเนินการที่เทียบเคียงกับคู่แข่งได้

5. **การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ ไม่พบวิธีการที่ชัดเจนในการจัดทำและปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่างรวดเร็วให้ทันการณ์ในกรณีสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน

### 4.3 ผลการวิเคราะห์หมวด 3 ลูกค้า

#### 4.3.1 เสี่ยงลูกค้า สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบเสี่ยงลูกค้า

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัย กำหนดวิธีการและช่องทางการรับฟังเสียงผู้เรียน และลูกค้ายุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบ ความถี่ ข้อมูล/สารสนเทศ และการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ ไปใช้เพื่อนำผลไปปรับปรุงกระบวนการบริหาร การจัดการเรียน การสอน การพัฒนาหลักสูตร การวิจัยและการให้บริการ</p> <p>2. วิทยาลัย รับฟังเสียงลูกค้าผ่าน CR-VOC-SYSTEM จากผู้เรียนหลักสูตรปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และมอบหมายงานบริการ การศึกษารับผิดชอบโดยตรงการใช้สื่อ Online คือ Facebook Line ในการรับฟังเสียง</p>	<p>1. วิทยาลัย ระบุกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน มีกระบวนการรวบรวมสารสนเทศในการรับฟังเสียงจากผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ของพันธกิจด้านการศึกษา ด้านวิจัย และด้านบริการวิชาการ และกำหนดให้มีคณะกรรมการและหน่วยงานในกำกับรับผิดชอบในแต่ละพันธกิจ อีกทั้งกำหนดวิธีการและเกณฑ์ในการรับฟังไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยเฉพาะพันธกิจด้านการศึกษา มีการนำ CR-VOC SYSTEM เพื่อรับฟังเสียงของลูกค้าในระดับปริญญาตรี และ e-mail ถึงนักศึกษาในระดับหลังปริญญาเป็นรายบุคคล</p> <p>2. วิทยาลัย มีวิธีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความผูกพัน</p>	<p>1. วิทยาลัย มีแนวทางที่เป็นระบบในการรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) ในทุกพันธกิจ ผ่านช่องทาง และวิธีการต่างๆ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบ รอบเวลาที่ดำเนินการในการติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผ่านคณะกรรมการจัดการความรู้ และนำเสนอผลในที่ประชุมคณะกรรมการประจำวิทยาลัย</p> <p>2. วิทยาลัย มีการกำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ 5 ประเภท ได้แก่ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และข้อร้องเรียน และนำข้อมูลไปทบทวนปรับปรุงระบบ</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในกระบวนการรับฟังและตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการด้านการวิจัยและบริการวิชาการ ซึ่งจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุพันธกิจ</p> <p>2. พบข้อมูลค่อนข้างจำกัดในการนำผลการประเมินจาก CR-VOC SYSTEM มาใช้ประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน</p> <p>3. ไม่พบการประเมินที่เป็นระบบในด้านความไม่พึงพอใจต่อทุกพันธกิจ</p> <p>4. ไม่ปรากฏว่าวิทยาลัยนำผลการประเมินความพึงพอใจและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรหรือบริการคล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการรับฟังเสียงของผู้เรียนที่ชัดเจน การกำหนดช่องทางรับฟังเสียงของผู้เรียนของลูกค้ายุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมทั้งไม่พบหลักฐานในการนำผลการประเมินจากช่องทางต่างๆที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ อาจส่งผลกระทบต่อปรับปรุงการดำเนินการ</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันครอบคลุมในทุกกลุ่มลูกค้า</p> <p>3. ไม่พบว่า วิทยาลัยนำปัจจัยนำเข้าการเปรียบเทียบความพึงพอใจของสถาบันคู่แข่งอย่างไร นำมาปรับปรุงการส่งมอบการจัดการศึกษา การบริการผู้เรียน การบริการสนับสนุน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการแข่งขัน และการดำเนินการตามพันธกิจเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ</p>	<p>1. ไม่พบวิธีการที่วิทยาลัย ประเมินช่องทางการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นระบบ</p> <p>2. ไม่พบวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต โดยเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>3. ไม่ชัดเจนถึงกระบวนการในการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ของวิทยาลัย</p> <p>4. ไม่พบวิธีการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ระหว่างวิทยาลัยกับคู่แข่งที่สำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อประเมินผลความสำเร็จในปัจจุบันและวางแผนในการเพิ่มการแข่งขันในอนาคต</p>

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์เสียงลูกค้าในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้เรียนและลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน จุดแข็ง ปี 2559-2561 วิทยาลัยมีแนวทางที่เป็นระบบในการรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) ในทุกพันธกิจ มีการระดมกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน มีการกำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ 5 ประเภท (ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และข้อร้องเรียน) มีกระบวนการรวบรวมสารสนเทศในการรับฟังเสียงผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบ รอบเวลาดำเนินการในการติดตามข้อมูลสารสนเทศที่กำหนด โดยเฉพาะพันธกิจด้านการศึกษา มีการนำ CR-VOC SYSTEM เพื่อรับฟังเสียงของลูกค้าในระดับปริญญาตรี และติดตามสารสนเทศผ่านคณะกรรมการจัดการความรู้ นำเสนอผลในที่ประชุมคณะกรรมการประจำวิทยาลัย โอกาสพัฒนา ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน จำนวน 3 ครั้ง คือ (1) ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในกระบวนการได้มาซึ่งสารสนเทศที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ ปี 2560-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน จำนวน 2 ครั้ง คือ (1) ไม่พบวิธีการที่วิทยาลัยประเมินช่องทางการสื่อสารกับผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นระบบ

2. ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี โอกาสพัฒนา ปี 2561 ไม่พบวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต โดยเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน จุดแข็ง ปี 2559-2560 วิทยาลัยมีวิธีการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีระบบรับฟังเสียงผ่านระบบ CR-VOC- SYSTEM จากผู้เรียนหลักสูตรปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน นอกจากนี้ได้มอบหมายให้งานบริการการศึกษารับผิดชอบโดยตรงการรับฟังเสียงผ่านสื่อ Online และ Feedback โอกาสพัฒนา ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ (1) ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันครอบคลุมในทุกกลุ่มลูกค้า และ (2) ไม่พบวิธีการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของลูกค้าด้านวิจัย บริการวิชาการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

4. ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โอกาสพัฒนา ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ (1) ไม่พบวิธีการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นกับคู่แข่งที่สำคัญ

4.3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561

ดังนี้

ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของลูกค้ำ

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัย มีแนวปฏิบัติงานเพื่อสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำ โดยกำหนดปัจจัยสำคัญ หลักสูตร และบริการ จำแนกตามพันธกิจ และการดำเนินการ</p> <p>2. วิทยาลัย แสดงข้อมูลว่ามีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ ด้านการบริการวิชาการ ตามข้อเสนอแนะจากลูกค้ำแต่ละโครงการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างโอกาสขยายความสัมพันธ์</p>	<p>1. วิทยาลัย มีกระบวนการในการกำหนดหลักสูตรและบริการครอบคลุมทุกพันธกิจ ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำ</p> <p>2. วิทยาลัย มีช่องทางสื่อสารที่หลากหลายตามพันธกิจ และกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3. วิทยาลัย มีการดำเนินการด้านความไม่พึงพอใจของนิสิตาระดับปริญญาตรีโดยนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงาน</p>	<p>1. มีการนำข้อมูลความต้องการของศิษย์เก่า นักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับปริญญาตรี โท และและเอก</p> <p>2. มีการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรเข้าสู่ระบบคุณภาพตามเกณฑ์ AUN-QA และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและการให้บริการ ของพันธกิจด้านการศึกษาโดยการวิเคราะห์จากการรับฟังเสียงเพื่อสร้างความผูกพัน</p> <p>3. วิทยาลัย ใช้ข้อมูลการรับฟังลูกค้ำผ่านช่องทางการสื่อสารหลายอย่าง นำมาวิเคราะห์เพื่อดำเนินการสร้างความสัมพันธ์</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบกระบวนการที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ในการที่วิทยาลัยดำเนินการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการครบตามพันธกิจทุกด้าน อาจทำให้วิทยาลัยไม่ได้รับข้อมูลนำเข้าอย่างถูกต้อง และไม่สามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงการดำเนินงานได้ทุกพันธกิจหลัก</p> <p>2. ไม่พบกระบวนการในการสร้างความผูกพันกับลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกเหนือจากกลุ่มผู้เรียน เช่น ศิษย์เก่า กลุ่มผู้ใช้บริการวิชาการ กลุ่มผู้ใช้ผลการวิจัย เป็นต้น ขาดความผูกพันต่อกลุ่มเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อวิทยาลัยพันธกิจด้านการเสริมสร้างเครือข่ายที่มีอยู่ให้แข็งแกร่ง พร้อมสร้างเครือข่ายใหม่</p> <p>3. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน การแก้ไขได้อย่างทันท่วงที และบรรลุประสิทธิผล อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร และการสร้างความเชื่อมั่นความผูกพันต่อลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>1. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ำในทุกพันธกิจ เช่น การระบุผู้รับผิดชอบ การกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ และการปรับปรุง อาจส่งผลกระทบต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ำ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันต่อวิทยาลัย</p> <p>2. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอย่างครบถ้วน รวมทั้งการระบุกรอบระยะเวลา เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที และมีประสิทธิผล อาจส่งผลกระทบต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ำ รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้ำ</p>	<p>1. ไม่พบวิธีการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของของลูกค้ำด้านวิจัย บริการวิชาการ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ</p> <p>2. ไม่พบการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ต่างๆของวิทยาลัย</p> <p>3. ไม่พบหลักฐานว่าวิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ ให้ครอบคลุมผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะลูกค้ำกลุ่มบริการวิชาการและวิจัย</p>

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันของลูกค้า ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **หลักสูตรและบริการ จุดแข็ง** ปี 2559-2561 วิทยาลัยมีกระบวนการในการกำหนดหลักสูตรและบริการครอบคลุมทุกพันธกิจตรงตามความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้า มีการนำข้อมูลความต้องการของศิษย์เก่า นักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องทั้งระดับปริญญาตรี โท และเอก และวิทยาลัยมีการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรเข้าสู่ระบบคุณภาพตามเกณฑ์ AUN-QA ตลอดจนการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและการให้บริการต่างๆ ของพันธกิจด้านการศึกษาโดยการวิเคราะห์จากการรับฟังเสียงเพื่อสร้างความผูกพัน

2. **การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายตามพันธกิจ กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนเพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และวิทยาลัยใช้ข้อมูลจากการรับฟังลูกค้าผ่านช่องทางการสื่อสารหลายอย่าง นำมาวิเคราะห์เพื่อดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ เช่น การรับฟังเสียงผู้เรียนที่เข้าพักที่น้ำทอง มีการทบทวนปรับปรุงการดำเนินงานที่เป็นประเด็นสำคัญ เช่น จัดรถรับส่ง การบริการอาหาร ร้านค้า

3. **การจัดการความสัมพันธ์ จุดแข็ง** ปี 2559-2561 วิทยาลัยปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ ด้านการบริการวิชาการ ตามข้อเสนอแนะจากลูกค้าแต่ละโครงการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างโอกาสขยายความสัมพันธ์ และวิทยาลัยมีการดำเนินการด้านความไม่พึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีโดยนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงาน **โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ (1) ไม่พบหลักฐานว่าวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ให้ครอบคลุมผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มบริการวิชาการและวิจัย และ (2) ไม่พบข้อมูลในการนำผลการประเมินจาก CR-VOC SYSTEM มาใช้ประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
1. วิทยาลัยใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบข้อมูล และผู้ใช้ข้อมูล	1. วิทยาลัย มีแนวทางกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (ตัวชี้วัดเชิงระบบ) ของแต่ละพันธกิจ จากข้อมูลปัจจัยแวดล้อม ข้อมูลความคาดหวังและผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	1. วิทยาลัย มีระบบการวัดผลการดำเนินงาน แบ่งสารสนเทศเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับนโยบาย 2) ระดับพันธกิจ และ 3) ระดับปฏิบัติงาน มีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่กำกับดูแลและถ่ายทอดเป้าหมายผ่านการจัดทำ PA ผู้ปฏิบัติงานติดตามตัวชี้วัด มีการกำหนด



ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<p>2. วิทยาลัย วิเคราะห์ผลการดำเนินงานทุกพันธกิจ โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานภายใน และจัดเก็บข้อมูลทั้งในระบบเอกสารและระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและของวิทยาลัย เพื่อประเมินความก้าวหน้าเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด</p>	<p>คู่เทียบ มีการจัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ใช้ข้อมูล มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการประจำตามกำหนดเวลาของประเภทข้อมูล โดยเฉพาะการรายงานข้อมูลการเงิน มีการกำหนดเป็นวาระการประชุมทุกเดือน</p> <p>2. วิทยาลัย วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานครบทุกพันธกิจ โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานภายใน จัดเก็บข้อมูลทั้งระบบเอกสารและฐานข้อมูลตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด</p>	<p>ผู้รับผิดชอบจัดเก็บและส่งข้อมูลตามลำดับชั้น และนำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลส่วนงานและมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุงการดำเนินงาน</p> <p>2. วิทยาลัย มอบหมายคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพ จัดทำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมีแนวทางเลือกคู่เทียบด้านการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่สอนสาขาปรัชญาและศาสนา และเลือกตัวชี้วัดสำคัญที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และใช้เสียงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมาปรับปรุงหลักสูตรและบริการ ทำให้การจัดบริการสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</p> <p>3. วิทยาลัย มีการดำเนินการในการใช้เสียงของลูกค้า ข้อมูลสารสนเทศ มาจัดทำฐานข้อมูล และตัววัดผลและติดตามผลการดำเนินการตามพันธกิจ โดยมีการระบุประเภทของข้อมูล ผู้รับผิดชอบและผู้ใช้ข้อมูล ตลอดจนความถี่ในการวัดผล</p> <p>4. วิทยาลัย มีวิธีการทบทวนผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกพันธกิจ กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละระบบงาน พันธกิจร่วมกันวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานตามพันธกิจ ทางด้านการศึกษา รับฟังเสียงลูกค้าที่มีความต้องการเข้าศึกษาในหลักสูตร ทำให้มีการปรับแผนการรับนักศึกษา ปริญญาตรี ปี 2559 จาก 80 เป็น 120 คน ด้านบริหารจัดการพบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน วิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายเพื่อสร้างรายได้ นโยบายลดค่าใช้จ่าย</p>

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ ที่สอดคล้องเชิงกลยุทธ์กับนโยบายและทิศทางของวิทยาลัย และไม่พบวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยนำข้อมูลและเสียงของลูกค้ามาใช้ดำเนินงานด้านการตลาด ไม่พบการแสดงวิธีการเลือกการใช้ข้อมูลและสารสนเทศด้านการตลาด ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถจัดการความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่วิทยาลัยได้ตั้งไว้</p> <p>3. ไม่แสดงว่า มีวิธีการอย่างเป็นระบบ ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดคิด</p> <p>4. ไม่พบตัววัดที่สำคัญ เช่น การเงินและงบประมาณ ไม่พบกระบวนการปรับปรุงการดำเนินงานให้ตรงตามเป้าหมายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง</p>	<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ ที่เหมาะสมและท้าทาย อันจะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ได้</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยนำข้อมูลสารสนเทศ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มาวิเคราะห์ ทบทวน สร้างโอกาส ปรับปรุงทั้งระดับกลยุทธ์ และการปฏิบัติการอย่างครอบคลุม อาจทำให้วิทยาลัย ไม่สามารถปรับสถานการณ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการบรรลุวิสัยทัศน์</p> <p>3. ไม่พบว่า วิทยาลัย มีวิธีการที่เป็นระบบในการทบทวนอย่างต่อเนื่อง และสร้างนวัตกรรม</p>	<p>1. ไม่พบกระบวนการอย่างเป็นระบบในการเลือกคู่เทียบเคียงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ที่เป็นชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย</p> <p>2. ไม่ชัดเจน วิธีการที่วิทยาลัยใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ที่ได้ตั้งไว้</p> <p>3. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัยมีการทบทวนผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการตามความสำเร็จการดำเนินงาน PA ส่วนงาน</p> <p>4. ไม่พบการดำเนินการที่ชัดเจนของวิทยาลัย ในการ ค้นหาว่าหน่วยงานใด หรือกระบวนการใดที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น หรือการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ อาจส่งผลให้วิทยาลัยไม่สามารถแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เพื่อแบ่งปันและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรได้</p> <p>5. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัย ใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกกลุ่ม ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ</p>

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ในด้าน จุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **ตัววัดผลการดำเนินการ จุดแข็ง** ปี 2559 วิทยาลัยใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด มีการกำหนดผู้รับผิดชอบข้อมูล และผู้ใช้ข้อมูล ปี 2560 วิทยาลัยมีแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงระบบของแต่ละพันธกิจ จากข้อมูลปัจจัยแวดล้อม ความคาดหวัง และผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบ มีการจัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และผู้ใช้ข้อมูล มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการประจำตามกำหนดเวลาของประเภทข้อมูล

โดยเฉพาะการรายงานข้อมูลการเงิน จะต้องรายงานต่อที่ประชุมทุกเดือน และปี 2561 วิทยาลัยมีระบบการวัดผล การดำเนินงาน ซึ่งแบ่งสารสนเทศเป็น 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระดับพันธกิจ และระดับปฏิบัติงานมี ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่กำกับดูแลและถ่ายทอดเป้าหมายผ่านการจัดทำ PA ผู้ปฏิบัติงานติดตามตัววัด มีการ กำหนดผู้รับผิดชอบจัดเก็บและส่งข้อมูล และนำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลส่วนงานและมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นข้อมูล ประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้วิทยาลัยยังใช้เสียงของลูกค้ำ ข้อมูลสารสนเทศมาจัดทำ ฐานข้อมูล และตัววัดผลและติดตามผลตามพันธกิจ โดยระบุประเภทของข้อมูล ผู้รับผิดชอบและผู้ใช้ข้อมูล และ ความถี่ในการวัดผล **โอกาสพัฒนา** ปี2559 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็น คือ (1) ไม่พบว่าวิทยาลัย กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ ที่มีความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์กับนโยบายและทิศทางของวิทยาลัยอันจะ นำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และ(2) ไม่พบวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานให้ก้าวหน้าขึ้นและความพร้อมต่อการแข่งขันได้

2. **ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมอบหมายคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพจัดทำข้อมูล เชิงเปรียบเทียบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยพิจารณาเลือกคู่เทียบด้านการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่สอน สาขาปรัชญาและศาสนาและเลือกตัวชี้วัดสำคัญที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

3. **การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ จุดแข็ง** ปี 2560-2561 วิทยาลัยมีการทบทวนผลการ ดำเนินงานในทุกพันธกิจ กำหนดผู้รับผิดชอบ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานภายใน จัดเก็บข้อมูลใน ระบบเอกสารและในฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย เช่น การติดตามข้อมูลปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน วิทยาลัยได้ กำหนดนโยบายสร้างรายได้ และนโยบายลดค่าใช้จ่าย **โอกาสพัฒนา** ปี 2560-2561 คณะกรรมการตรวจประเมิน เสนอประเด็นสำคัญ จำนวน 2 ครั้งคือ (1) ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีการทบทวนผลการดำเนินงานและความก้าวหน้า ของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการตามความสำเร็จการดำเนินงาน PA ส่วนงาน และ (2) ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกกลุ่ม ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ

4.4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ สรุปผลการเปรียบเทียบ จุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
1. วิทยาลัย แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการ ความรู้ และมีการกำหนดแผนการดำเนินงานใน ปี 2557-2558 โดยมีการใช้ CR-VOC System	1. วิทยาลัย เริ่มมีแนวทางในการจัดการ ความรู้ โดยมีคณะกรรมการจัดการความรู้ รับผิดชอบการดำเนินงานจัดการความรู้ มี การ กำหนด แผน การ ดำ เนิน งาน ประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ	1. วิทยาลัย มีระบบการจัดการองค์ความรู้ใน ระดับองค์กรและในระบบงานหลัก มีนโยบาย ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ระดับองค์กรผ่าน การทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ส่งผล

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<p>2. วิทยาลัย มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในบุคลากรสายวิชาการทุกเดือนกำหนดเป็น วาระสืบเนื่อง และมีการส่งเสริมในพันธกิจวิจัย</p>	<p>การสร้างคลังความรู้ที่ทุกหน่วยงานสามารถ เข้าถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ การ เผยแพร่องค์ความรู้ และการติดตาม ประเมินผลการจัดการความรู้</p>	<p>ให้เกิดเป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ ทำงานในระบบงานต่างๆร่วมกัน</p> <p>2. วิทยาลัย มีการจัดความรู้ในระบบงานหลัก เป็นสินทรัพย์ความรู้วิชาการที่ฝังอยู่ใน กระบวนการทำงานทางด้านการศึกษาด้าน การวิจัย มีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการสอนแบบ OBE ผ่าน คณะกรรมการหลักสูตรและผู้อำนวยการผู้สอน รายบุคคล</p> <p>3. วิทยาลัย มีระบบการจัดการข้อมูล/ สารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมอบหมายให้รอง คณบดีฝ่ายนโยบายและแผน กำกับดูแลให้ ข้อมูล/สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์มี คุณภาพ และพร้อมใช้งานและ มีการประเมิน ความพึงพอใจบุคลากรต่อระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบด้านการจัดการ ความรู้ การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของ บุคลากร การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างวิทยาลัยกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น</p> <p>2. วิทยาลัย ไม่แสดงวิธีการจัดการและเพิ่มพูน สินทรัพย์ทางความรู้ และไม่พบการใช้ความรู้ และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการ ปฏิบัติงานของ</p> <p>3. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบ ในการจัดการ ความปลอดภัย รวมถึงการป้องกันการสูญหาย ของสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่ม อื่น และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา</p> <p>4. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ รวมถึงระบบ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีคุณภาพ ถูกต้อง แม่นยำ รวมถึงการจัดกระบวนการควบคุม ภายใน เพื่อให้เกิดความพร้อมใช้</p>	<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีวิธีการจัดการเรียนรู้ ระดับสถาบัน ที่จะทำให้บุคลากรเกิด กระบวนการเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนา งาน และพัฒนาองค์กร อีกทั้งยังไม่พบการจัดการ ความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการประเมิน การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อ ปรับปรุงการดำเนินงาน ให้ตอบสนองต่อ ความต้องการของบุคลากร ลูกค้า และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย</p> <p>3. ไม่พบการดำเนินงานความพร้อมใช้งานใน ภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูล/สารสนเทศมี ความมั่นคง ปลอดภัย พร้อมใช้งานอย่าง ต่อเนื่อง</p>	<p>1. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรใน การสนับสนุนให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ ที่เป็นประโยชน์ระหว่างวิทยาลัย ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูล และสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้ใน รูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันการสำหรับ บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น</p> <p>2. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการ ทำให้มั่นใจได้ว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่มีใช้อยู่ยังคงมั่นคง มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานและสามารถ ตอบต่อความต้องการในภาวะการณฉุกเฉิน ต่างๆ ได้</p>

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในด้าน จุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1.การจัดการความรู้ จุดแข็ง ปี 2559-2561 วิทยาลัยมีคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับองค์กร และการจัดการความรู้ในระบบงานหลัก ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ระดับองค์กรผ่านการทบทวนผลการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระบบงาน เช่น การจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงภายในองค์กร ทำให้มีผู้ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น และวิทยาลัยมีการจัดการความรู้ในระบบงานหลักเป็นสินทรัพย์ความรู้วิชาการที่ฝังอยู่ในกระบวนการทำงานทางด้านการศึกษา ด้านการวิจัย และถ่ายทอดองค์ความรู้โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการสอนแบบ OBE ในการประชุมคณะกรรมการหลักสูตร โอกาสพัฒนา (1) คือ ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบด้านการจัดการความรู้ การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ระดับสถาบัน และ (2) ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างวิทยาลัย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ จุดแข็ง ปี 2561 (1) วิทยาลัยมีระบบการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน กำกับดูแลให้ข้อมูล/สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ ให้มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และมีการประเมินความพึงพอใจบุคลากรต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โอกาสพัฒนา ปี 2561 ไม่พบว่าวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และข้อมูลสารสนเทศจะยังคงมั่นคง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการในภาวะฉุกเฉิน และไม่พบว่าวิทยาลัยมีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ รวมถึงระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีคุณภาพ ถูกต้อง แม่นยำ

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์หมวด 5 บุคลากร

4.5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
1. วิทยาลัย ใช้ข้อมูล ภาระงานตามพันธกิจ แผนกลยุทธ์ แผนงานใหม่ และสมรรถนะหลักขององค์กร ในการพิจารณาความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยมอบหมายงานนโยบาย และแผนและงานทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบ	1. วิทยาลัย เริ่มมีแนวทางในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ที่กำกับดูแลโดยทีมผู้บริหาร มีการกำหนดให้หน่วยทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง จากภาระงานตามพันธกิจ แผนกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อกำกับดูแลการบริหารงานให้บรรลุผล สำเร็จตามแผนกลยุทธ์	1. คณบดีและผู้บริหารร่วมกันพิจารณากำหนด คุณสมบัติของบุคลากร และมอบหมายให้งานแผน และงานทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ความต้องการด้าน ขีดความสามารถและอัตรากำลังตามภาระงาน แผน กลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร เช่น สาย วิชาการ วิทยาลัยประกาศรับสมัครอาจารย์วุฒิ ปริญญาเอกทั้งในสื่อไทยและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ อาจารย์ที่มีประสบการณ์และคุณวุฒิสอง สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์

ตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<p>2. วิทยาลัย พิจารณายุทธศาสตร์ที่ 7 สร้างความตระหนักในการใช้พลังงาน สิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาศักยภาพ และส่งเสริมความสุขของบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นสุข เกื้อหนุนการทำงาน โดยดำเนินการตามนโยบาย ECO ให้มีความสำคัญต่อสถานที่ทำงาน</p>	<p>2. วิทยาลัย มีแนวทางในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรโดยเฉพาะสายวิชาการชาวต่างประเทศ เพื่อสนองตอบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์</p> <p>3. วิทยาลัย ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Excellence in management for sustainable organization โดยให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและประหยัดทรัพยากร มีการดำเนินการให้สถานที่มีความปลอดภัย และจัดสภาพแวดล้อมตามนโยบาย Eco University</p>	<p>2. วิทยาลัย จัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร โดยกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุน สามารถรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ใกล้เคียงกันหรือปฏิบัติงานทดแทนกันได้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของวิทยาลัย ที่จะไม่รับบุคลากรเพิ่มภายในระยะเวลา 5 ปี ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในหมวดบุคลากรลง</p> <p>3. วิทยาลัย ดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยมีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่หลากหลาย เช่น กองทุนสวัสดิการรองรับการเจ็บป่วยของบุคลากรและครอบครัว กองทุนชดเชยเพื่อทดแทนเงินบำเหน็จบำนาญ ที่พักสำหรับอาจารย์ชาวต่างประเทศ เป็นต้น</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบ และการดำเนินงานที่ครอบคลุมบุคลากรทั้งสายวิชาการและสนับสนุน ในการวิเคราะห์อัตรากำลัง และการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากร อาทิ การประเมินความต้องการด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัติและกำลังคนที่ต้องมี</p> <p>2. ไม่พบว่าวิธีการที่เป็นระบบในการรักษาบุคลากรใหม่ไว้ อาจทำให้วิทยาลัยพบปัญหาการขาดกำลังคนในการพัฒนาองค์กร และขาดความต่อเนื่องในการทำงานได้</p> <p>3. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร เพื่อให้สะท้อนถึงความต้องการของบุคลากรทุกสายงานได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความผูกพัน และความมุ่งมั่นปฏิบัติงาน</p>	<p>1. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุน</p> <p>2. ไม่พบกระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่วิทยาลัยตั้งไว้ เช่น การกำหนด Core competency ที่ต้องการในการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจตามวิสัยทัศน์</p> <p>3. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการที่เป็นระบบในการรักษาบุคลากรใหม่</p> <p>4. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรทุกกลุ่ม</p>	<p>1. ไม่พบหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าวิทยาลัยจัดระบบและบริหารบุคลากรสายสนับสนุน ให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างไร</p> <p>2. ไม่พบหลักฐานการประเมินระบบการดำเนินการด้านสวัสดิการและด้านสิทธิประโยชน์บุคลากรเพื่อนำข้อมูลไปบูรณาการกับพันธกิจอื่นๆขององค์กร</p> <p>3. ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัย ดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุนและมีความมั่นคง โดยเฉพาะการทำให้แน่ใจว่าการดำเนินการเหล่านั้นตรงตามความต้องการของบุคลากร</p>

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **ขีดความสามารถและอัตรากำลัง จุดแข็ง** ปี 2559-2561 คณะบดีและทีมบริหารร่วมกันพิจารณา กำหนดคุณสมบัติของบุคลากร และมอบหมายให้งานแผนและงานทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังตามภาระงาน แผนกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร **โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2560 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ (1) ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังโดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการทำให้ระบบงานหลักบรรลุผลสำเร็จ และ (2) ไม่พบกระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลัง เช่น การกำหนด core competency ที่ต้องการเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

2. **บุคลากรใหม่ โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2560 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ ไม่พบว่าวิทยาลัยมีกระบวนการที่เป็นระบบในการรักษาบุคลากรใหม่

3. **การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จุดแข็ง** ปี 2560 วิทยาลัยมีแนวทางในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสายวิชาการ คือ การเพิ่มอัตรากำลังเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ปี 2561 วิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุน สามารถรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ใกล้เคียงกัน หรือปฏิบัติงานทดแทนกันได้

4. **สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน จุดแข็ง** ปี 2560-2561 วิทยาลัยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Excellence in management for sustainable organization โดยให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและประหยัดทรัพยากร มีการดำเนินการให้สถานที่มีความปลอดภัยและจัดสภาพแวดล้อมตามนโยบาย Eco University **โอกาสพัฒนา** ปี 2561 ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุนและมีความมั่นคง โดยเฉพาะการทำให้แน่ใจว่าการดำเนินการตรงตามความต้องการของบุคลากร

5. **สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยมีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่หลากหลาย เช่น กองทุนสวัสดิการรองรับการเจ็บป่วยของบุคลากรและครอบครัว กองทุนชดเชยเพื่อทดแทนเงินบำเหน็จบำนาญ ที่พักสำหรับอาจารย์ชาวต่างประเทศ **โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สะท้อนความต้องการของบุคลากรทุกสายงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความผูกพัน และไม่พบหลักฐานการประเมินระบบการจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

4.5.2 ความผูกพันของบุคลากร สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันบุคลากร

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัยมีแผนพัฒนาบุคลากร ในด้านการพัฒนาศักยภาพการทำงานที่รับผิดชอบ และมีความก้าวหน้าตามสายอาชีพ มีการจัดสรรงบประมาณจากภายใน และหาแหล่งทุนจากภายนอกสนับสนุน และมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร และการประเมินระดับความสุขด้วยตนเองผ่าน Happinometer</p>	<p>1. วิทยาลัย มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร และมีการประเมิน ความผูกพัน ร่วมกับการวัด happinometer เพื่อสำรวจความสุขของบุคลากรทุกกลุ่ม ปีละ 1 ครั้ง</p> <p>2. วิทยาลัย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกกลุ่ม มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจหลัก และการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. คณบดีและทีมบริหาร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งวัฒนธรรมและวิถีคิด</p> <p>2. วิทยาลัย สำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ปีละ 1 ครั้ง และมอบหมายให้หน่วยแผนฯ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทของบุคลากร</p> <p>3. วิทยาลัย ใช้ข้อตกลงการปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะตามสายงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรในการสร้างผลงานและเกิดความผูกพัน</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการส่งเสริมความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายงาน การกำหนดปัจจัยเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร เชื่อมโยงกับกิจกรรมที่ระบุในสวัสดิการ ไม่พบการตอบสนองความต้องการด้านความผูกพันแยกตามกลุ่มบุคลากรที่วิทยาลัยระบุไว้</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยนำผลการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มาเสริมสร้างและปรับปรุงให้บุคลากรมีความผูกพันเพิ่มขึ้นอย่างไร</p> <p>3. วิทยาลัยไม่แสดงระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มให้สอดคล้องกับความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน</p>	<p>1. วิทยาลัย ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงระบบการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของบุคลากรทุกระดับ และกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางการดำเนินงาน</p> <p>2. ไม่พบว่ามีแนวทางพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เช่น การเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน</p>	<p>1. ไม่ชัดเจนถึงวิธีการที่วิทยาลัย ดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและทำให้เกิดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม</p> <p>2. ไม่พบการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัย อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามสมรรถนะหลักของวิทยาลัย</p> <p>3. วิทยาลัยมีการสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร แต่ไม่พบว่ามี การทบทวนหรือให้น้ำหนักตัวชี้วัดที่ใช้ ว่าเหมาะสมกับบุคลากรทุกกลุ่มหรือไม่ เมื่อนำผลการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความผูกพัน จึงอาจไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม</p> <p>4. วิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร แต่ไม่แสดงวิธีการในการสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการให้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</p>



จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันของบุคลากร ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์ รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **วัฒนธรรมองค์กร จุดแข็ง** ปี 2561 คณบดีและทีมบริหาร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งวัฒนธรรมและวิถีคิด และบุคลากรได้รับการประเมินสมรรถนะหลักที่สามารถสะท้อนพฤติกรรมการทำงานได้ระดับหนึ่ง

2. **การประเมินความผูกพัน จุดแข็ง** ปี 2560 -2561 วิทยาลัยสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรปีละ 1 ครั้ง โดยกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรจากหัวข้อคำถาม 12 หัวข้อ มอบหมายหน่วยแผนฯ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทของบุคลากร และมีการวัด happiness meter เพื่อสำรวจความสุขของบุคลากรปีละ 1 ครั้ง **โอกาสพัฒนา** ปี 2560-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ (1) ไม่พบว่าวิทยาลัยได้นำผลการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมาทบทวนปรับปรุงและเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันเพิ่มขึ้นอย่างไร และ (2) ไม่พบว่ามีกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ว่าเหมาะสมกับบุคลากรทุกกลุ่มหรือไม่ เพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความผูกพันให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

3. **การจัดการผลการดำเนินการ จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยใช้ข้อตกลงการปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะตามสายงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรในการสร้างผลงานและเกิดความผูกพัน **โอกาสพัฒนา** ปี 2561 ไม่ชัดเจนถึงวิธีการที่วิทยาลัยดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น และทำให้เกิดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ซึ่งอาจจะมีผลต่อกลยุทธ์ของวิทยาลัยที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงานและการสร้างความผูกพัน ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

4. **ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา จุดแข็ง** ในปี 2559-2560 วิทยาลัยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกกลุ่ม ในด้านการทำงานที่รับผิดชอบและความก้าวหน้าตามสายอาชีพ มีการจัดสรรงบประมาณจากภายในและหาแหล่งจากภายนอก เพื่อตอบสนองพันธกิจหลักและการบรรลุผลตามเป้าหมาย **โอกาสพัฒนา** ปี 2560 -2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ (1) วิทยาลัยไม่ได้แสดงให้เห็นถึงระบบการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทุกระดับ และกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร (2) ไม่พบการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัย และแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ

5. **ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โอกาสพัฒนา** ปี 2559 ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการส่งเสริมความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายงานบุคลากรทุกกลุ่ม ให้สอดคล้องกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

## 4.6 ผลการวิเคราะห์หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

4.6.1 กระบวนการทำงาน สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนิตารายที่ 16 ผลการเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัย นำข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง จากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมาปรับปรุงหลักสูตร มีการปรับปรุงหลักสูตรทุก 5 ปี ในปี 2558 มีการปรับปรุงอาจารย์ประจำและผู้รับผิดชอบหลักสูตร ปรับแผนการเรียน</p> <p>2. วิทยาลัย กำหนดระบบงานที่สำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบงานหลัก และระบบงานสนับสนุน สอดคล้องกับกระบวนการทำงานตามพันธกิจหลักทั้ง 3 ด้าน โดยใช้แนวคิด PDCA เป็นกรอบดำเนินการคุณภาพ</p>	<p>1. วิทยาลัย นำปัจจัยนำเข้าที่สำคัญตามพันธกิจมาใช้ออกแบบกระบวนการทำงาน ตอบสนองต่อพันธกิจด้านการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดของกระบวนการและความถี่ในการทบทวน</p> <p>2. วิทยาลัย กำหนดระบบงานที่สำคัญ คือ ระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน และมีการติดตาม ประเมินผล ทบทวนและปรับปรุง โดยใช้กระบวนการ PDCA</p>	<p>1. วิทยาลัย ออกแบบกระบวนการทั้งทางด้านการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ ตามสมรรถนะหลักของวิทยาลัย ที่สนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบแต่ละพันธกิจ กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ ตัวชี้วัดผลผลิต และผลลัพธ์</p> <p>2. วิทยาลัย มีกระบวนการหลักที่สำคัญที่ตอบสนองพันธกิจด้านการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ รับผิดชอบโดยเจ้าของกระบวนการ ทำหน้าที่ควบคุมให้กระบวนการได้รับการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่สำคัญ และ มีการ กำหนด ตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลผลิตที่ชัดเจน</p> <p>3. มีการออกแบบกระบวนการและส่งมอบบริการวิชาการที่มีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นโดยการผสมผสานระหว่างการศึกษาและบริการวิชาการ</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยได้นำความท้าทายเชิงกลยุทธ์มาใช้กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตรและบริการ</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการติดตามและการวัดผลในกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ การขาดการติดตามนี้อาจทำให้วิทยาลัยไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแผนงาน</p> <p>3. ไม่พบข้อมูลแสดงถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ในด้านการเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ และผลการดำเนินการรวมทั้งไม่พบวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการนวัตกรรม การขาดการทบทวนเพื่อปรับปรุงจะส่งผลให้วิทยาลัยไม่สามารถพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด และสร้างผลงานที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งหรือคู่แข่งได้</p>	<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน อย่างเป็นรูปธรรม และมีตัวชี้วัด ผลลัพธ์ อย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันต่อพันธกิจและความท้าทาย</p> <p>2. ไม่พบว่า มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรของวิทยาลัย ในการสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นสถาบันการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ชั้นนำด้านศาสนศึกษาในภูมิภาคอาเซียน อันจะทำให้วิทยาลัย ไม่สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้</p> <p>3. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีกระบวนการจัดการนวัตกรรม</p>	<p>1. ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญที่ครอบคลุมทุกพันธกิจ โดยเฉพาะด้านการศึกษาหลังปริญญา วิจัย และบริการวิชาการ ความไม่ชัดเจนดังกล่าวอาจส่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัย มีการจัดการนวัตกรรม อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และปรับปรุงระบบการดำเนินการที่สำคัญของวิทยาลัย เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน</p>

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการ จุดแข็ง** ปี 2559-2561 วิทยาลัยมีการนำปัจจัยนำเข้าที่สำคัญตามพันธกิจมาใช้ออกแบบกระบวนการหลักที่สำคัญ ตอบสนองต่อพันธกิจด้านการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ รับผิดชอบโดยเจ้าของกระบวนการ ทำหน้าที่ควบคุมให้กระบวนการได้รับการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่สำคัญและการและมีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลผลิตที่ชัดเจน และวิทยาลัยมีการออกแบบกระบวนการและส่งมอบบริการวิชาการที่มีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นโดยการผสมผสานระหว่าง การศึกษาและบริการวิชาการ **โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2560 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ ไม่พบกระบวนการทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนที่เป็นรูปธรรม การกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน และความท้าทายที่องค์กรระบุไว้

2. **แนวความคิดออกแบบ จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมีการออกแบบกระบวนการทั้งทางด้านการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ ตามสมรรถนะหลักของวิทยาลัย ที่สนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบแต่ละพันธกิจ กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ ตัวชี้วัดผลผลิต และผลลัพธ์

3. **กระบวนการสนับสนุน จุดแข็ง** ปี 2559-2561 วิทยาลัยมีการกำหนดระบบงานที่สำคัญคือ ระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานตามพันธกิจหลักทั้ง 3 ด้าน มีการติดตามประเมินผล ทบทวนและปรับปรุง โดยใช้กระบวนการ PDCA **โอกาสพัฒนา** ปี 2559 ไม่พบว่าวิทยาลัยมีกระบวนการติดตาม และการวัดผลในกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ซึ่งการขาดการติดตามนี้อาจทำให้วิทยาลัยไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแผนงาน

4. **การปรับปรุงหลักสูตร การบริการและกระบวนการ โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ (1) ไม่พบข้อมูลแสดงถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกพันธกิจ เช่น การปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ การเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และ (2) ไม่พบวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งการขาดการทบทวนเพื่อปรับปรุงจะส่งผลให้วิทยาลัยไม่สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้

5. **การจัดการนวัตกรรม โอกาสพัฒนา** ปี 2560-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และปรับปรุงระบบการดำเนินการที่สำคัญของวิทยาลัยเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

4.6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ สรุปลผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>วิทยาลัย มีการกำหนดกระบวนการดำเนินการ เพื่อควบคุมต้นทุนตามหลักการวงจรคุณภาพ PDCA กำกับดูแลโดยคณบดี และหัวหน้าโครงการ ในการเก็บข้อมูลด้านต้นทุน ค่าใช้จ่ายและรายได้ตามพันธกิจ มีการรายงานข้อมูลรายไตรมาส นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน</p>	<p>วิทยาลัย เริ่มมีนโยบายในการควบคุมต้นทุน โดยใช้พื้นฐานของวงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อบริหารการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ใช้โปรแกรม MUERP ในการเก็บข้อมูลด้านต้นทุน รายได้และรายจ่ายในพันธกิจด้านการศึกษา ซึ่งส่งเสริมการทำหายเชิงกลยุทธ์ ในเรื่อง financial sustainability</p>	<p>1. วิทยาลัย มีแนวทาง ในการดำเนินการ เพื่อควบคุมต้นทุนผลผลิตด้านการศึกษาระบบบริการวิชาการ เช่น ใช้อาจารย์ประจำ เป็นวิทยากรในโครงการเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในหมวดค่าตอบแทน การจัดอาหารเอง การรวบรวมข้อมูลรายรับ-ค่าใช้จ่าย เพื่อควบคุมต้นทุนการให้บริการในครั้งต่อไป</p> <p>2. วิทยาลัย เริ่มมีแนวทางการดำเนินงาน เพื่อเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย และภาวะฉุกเฉิน เช่น การฝึกซ้อมรับมือการเกิดอัคคีภัย</p> <p>3. วิทยาลัย คัดเลือกผู้ส่งมอบที่กำหนดคุณภาพ เวลาส่งมอบและราคา โดยมีข้อตกลงเป็นสัญญาตามระเบียบพัสดุ และมีการสื่อสารกับผู้ส่งมอบให้เข้าใจบริบทของงานและมีการประเมินผู้ส่งมอบรวมทั้งสื่อสารกับผู้ส่งมอบเพื่อให้มีการปรับปรุงการส่งมอบในรอบต่อไป</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบว่า วิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ ทำให้ไม่มั่นใจว่าการปฏิบัติการนั้นมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ไม่พบ กระบวนการที่เป็นระบบที่วิทยาลัยใช้ในการดำเนินการเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ทั้งในเรื่องการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย ข้อกำหนดสำหรับผู้ขาย จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความมั่นใจต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ส่งมอบ</p> <p>3. ไม่พบว่า มีวิธีการที่เป็นระบบในการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน อาจทำให้การทำงานในกระบวนการต่างๆ เกิดหยุดชะงัก หรือไม่สามารดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเกิดความสูญเสีย</p>	<p>1. วิทยาลัย ไม่มีความชัดเจนในการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกระบวนการหลัก (การเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการ) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบของวิทยาลัย ในการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย ครอบคลุมสภาพแวดล้อมการทำงาน และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ผ่านช่องทางต่างๆ</p>	<p>1. ไม่พบแนวทางในการควบคุมต้นทุนในการผลิตงานวิจัยและกระบวนการสนับสนุนอื่น อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการเงินและประสิทธิภาพในกระบวนการสำคัญของวิทยาลัย</p> <p>2. ไม่พบระบบและแผนการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินในสถานการณ์อื่นๆ ที่สำคัญ เช่น น้ำท่วม ความไม่สงบทางการเมือง อาจทำให้เกิด การหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการสำคัญของวิทยาลัย</p> <p>3. ไม่พบหลักฐานการวิเคราะห์ต้นทุน ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถหาประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตที่แท้จริงได้</p>

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ จุดแข็ง** ปี 2559-2561 วิทยาลัยมีการกำหนดกระบวนการเพื่อควบคุมต้นทุนและผลิต ตามหลักการวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อบริหารการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้โปรแกรม MUERP เก็บข้อมูลด้านต้นทุน การรวบรวมข้อมูลรายได้และรายจ่ายเพื่อควบคุมต้นทุนการให้บริการ เช่น ในพันธกิจบริการวิชาการ มีการใช้อาจารย์ประจำเป็นวิทยากรในโครงการเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในหมวดค่าตอบแทน **โอกาสพัฒนา** ปี 2559 และ 2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ ไม่พบว่าวิทยาลัยมีแนวทางที่เป็นระบบในการควบคุมต้นทุนการผลิตงานวิจัย และบริการวิชาการ ทำให้ไม่มั่นใจว่าการปฏิบัติการนั้นมีประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. **การจัดการห่วงโซ่อุปทาน จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยคัดเลือกผู้ส่งมอบที่กำหนดคุณภาพ เวลาส่งมอบ และราคา โดยมีข้อตกลงเป็นสัญญาตามระเบียบพัสดุ และมีการสื่อสารกับผู้ส่งมอบให้เข้าใจบริบทของงานและมีการประเมินผู้ส่งมอบ รวมทั้งสื่อสารกับผู้ส่งมอบเพื่อให้มีการปรับปรุงการส่งมอบในรอบต่อไป

3. **การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยเริ่มมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน เช่น การฝึกซ้อมรับมือการเกิดอัคคีภัย **โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ ไม่พบระบบและแผนการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินในสถานการณ์อื่นๆ ที่สำคัญ เช่น น้ำท่วม ความไม่สงบทางการเมือง จึงอาจส่งผลทำให้เกิดการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการสำคัญของวิทยาลัย

#### 4.7 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
1. วิทยาลัย แสดงผลลัพธ์ที่สูงกว่าเป้าหมาย ในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านคุณภาพของหลักสูตรและด้านกระบวนการ ด้านการดำเนินงาน/ศึกษาต่อภายใน 1 ปี ของบัณฑิตปริญญาตรี	1. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีระดับและแนวโน้มสูงขึ้นในเรื่อง จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการเตรียมความพร้อมภาษาอังกฤษ ในพันธกิจด้านการบริการวิชาการ การรับนักศึกษาเทียบกับแผนการรับ การรับนักศึกษาเทียบกับแผนระดับปริญญา	1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนแสดงโดยคำร้อยละการดำเนินงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระ ภายใน 1 ปี และความพึงพอใจของบัณฑิต ปริญญาตรีมีค่าสูงกว่าเป้าหมาย และมีผลลัพธ์ด้านอัตราการมีงานทำของบัณฑิตสูงกว่าค่าที่ตั้งตั้งแต่ปี

ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>2. วิทยาลัย แสดงข้อมูลที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ในด้านรายรับ และเงินคงเหลือในกิจกรรมบริการวิชาการ</p>	<p>เอก แสดงรายรับการจัดประชุมวิชาการนานาชาติ</p> <p>2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน แสดงระดับผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ในบางรายการ คือ อัตราความสำเร็จการศึกษาภายในวงรอบของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี คุณภาพบัณฑิตซึ่งประเมินจากความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตระดับปริญญาตรี</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลการดำเนินงานที่เทียบกับคู่แข่งในระดับที่ดีกว่าในเรื่อง การเปรียบเทียบบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำ/ประกอบอาชีพ ภายในเวลา 1 ปี อยู่ในลำดับที่ 1 จาก 5 สถาบันในระดับประเทศ และมีผลเปรียบเทียบผลคะแนนการสอบระบบ Admission กลางเป็นลำดับ ที่ 2 จาก 5 สถาบัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการจัดการหลักสูตรที่มุ่งเน้นลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>การศึกษา 2557-2559 ส่งผลดีต่อความสามารถในการแข่งขันของหลักสูตรระดับปริญญาตรีของวิทยาลัยฯ</p> <p>2. ผลลัพธ์จากการดำเนินงานด้านบริการวิชาการ ในโครงการเตรียมความพร้อมภาษาอังกฤษมีผู้เข้าร่วมสูงกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และรายรับจากโครงการดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้น</p> <p>3. ผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิภาพของกระบวนการสำคัญด้านการศึกษาในหลักสูตรปริญญาตรี อาทิ การรับนักศึกษา เป็นไปตามแผน จำนวนผู้สมัครเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาปริญญาตรีมีแนวโน้มสูงขึ้น คะแนนของผู้สมัครสอบเมื่อเทียบกับสถาบันคู่แข่งมีอันดับที่ดีขึ้น และร้อยละของนักศึกษาที่พ้นสภาพมีค่าไม่เกินเป้าหมาย สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่วิทยาลัยวางไว้</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ผลลัพธ์ด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารทั้งในระดับชาติและนานาชาติ จำนวนครั้งที่บทความได้รับการอ้างอิงในฐานข้อมูล Scopus ย้อนหลัง 5 ปี จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงต่อความถี่ตีพิมพ์ระดับชาติและนานาชาติ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด และมีแนวโน้มไม่คงที่</p> <p>2. วิทยาลัยมีประสิทธิผลอัตราการรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาเทียบกับแผน พบว่ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>3. ไม่พบผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อติดตามการทำงานของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การสร้างความผูกพัน และการสร้างเครือข่ายในด้านที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>1. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการในพันธกิจวิจัย อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มลดลง เช่น จำนวนผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทั้งระดับชาติและนานาชาติ สัดส่วนของผลงานวิจัยที่ได้รับ การตีพิมพ์ ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ</p> <p>2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการในพันธกิจด้านการศึกษา อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย เช่น ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการจบการศึกษาของบัณฑิตปริญญาตรี</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ ประสิทธิภาพของกระบวนการสำคัญของพันธกิจวิจัยในแง่เงินทุนวิจัยจากแหล่งต่างๆมีแนวโน้มลดลง</p> <p>4. วิทยาลัย แสดงผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ไม่สะท้อนต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน</p>	<p>1. ผลลัพธ์ด้านจำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในระดับชาติไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และการตั้งเป้าหมายสำหรับการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูลสากลไม่ชัดเจน</p> <p>2. ไม่พบการตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการบริการวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ โครงการพระบัณฑิตอาสา</p> <p>3. ผลลัพธ์ด้านการบริการวิชาการเกี่ยวกับการจัดประชุมวิชาการนานาชาติไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและชื่อเสียง</p> <p>4. ผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิภาพของกระบวนการด้านการศึกษา อาทิ ร้อยละของนักศึกษาในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่พ้นสภาพมีค่าสูงกว่าเป้าหมาย และร้อยละของนักศึกษาที่ทำการประเมินผลการเรียนการสอนในทุก</p>

ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
		<p>หลักสูตรมีค่าต่ำกว่าเป้าหมาย การได้ ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุมอาจส่งผลกระทบต่อ กระบวนการปรับปรุงการให้บริการด้าน การศึกษาของวิทยาลัยฯ</p> <p>5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการด้านการวิจัย ด้านบริการ วิชาการ อาทิ ทูสนับสนุนการวิจัยต่ำกว่า เป้าหมาย รายรับจากการจัดบริการ วิชาการมีแนวโน้มลดลง</p>

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ ในด้านจุดแข็ง และโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า จุดแข็ง** ในปี 2559-2561 วิทยาลัยมี ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีระดับและแนวโน้มสูงขึ้น ได้แก่ **พันธกิจด้านการศึกษา** : ด้านการดำเนินงานทำ/ ศึกษาต่อภายใน 1 ปีของบัณฑิตปริญญาตรี ด้านคุณภาพบัณฑิตประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และผลการ ดำเนินงานเทียบกับคู่เทียบอยู่ในระดับที่ดีกว่าในเรื่องบัณฑิตปริญญาตรีที่ได้งานทำ/ศึกษาต่อภายในเวลา 1 ปี พบว่าอยู่ในลำดับที่ 1 จาก 5 สถาบันในระดับประเทศ และผลเปรียบเทียบผลคะแนนการสอบระบบ Admission กลาง เป็นลำดับที่ 2 จาก 5 สถาบัน **พันธกิจบริการวิชาการ** : โครงการเตรียมความพร้อมภาษาอังกฤษฯ มี ผู้เข้าร่วมโครงการสูงกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น **โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจ ประเมินเสนอประเด็นที่สำคัญตามพันธกิจ ได้แก่ **พันธกิจวิจัย** : อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลง ตั้งแต่ปี 2557 เช่น จำนวนผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทั้งระดับชาติและนานาชาติ, สัดส่วนของผลงานวิจัย ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ, จำนวนครั้งที่บทความได้รับการ อ้างอิงในฐานข้อมูล Scopus ย้อนหลัง 5 ปี, **พันธกิจบริการวิชาการ** : ไม่พบการตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ ด้านการบริการวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ โครงการพระบัณฑิตอาสา ซึ่งอาจส่งผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงการ ให้บริการของวิทยาลัย

2. **ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน จุดแข็ง** ปี 2561 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการด้านการศึกษาในหลักสูตรปริญญาตรี ได้แก่ การรับนักศึกษาเป็นไปตามแผน, จำนวนผู้สมัครเทียบกับ เป้าหมายการรับนักศึกษาปริญญาตรีมีแนวโน้มสูงขึ้น และร้อยละของนักศึกษาที่พ้นสภาพมีค่าไม่เกินเป้าหมาย **โอกาสพัฒนา** ปี 2560-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นที่สำคัญตามพันธกิจดังนี้ **พันธกิจด้านการ ศึกษา** : หลักสูตรปริญญาตรี ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการจบการศึกษาต่ำกว่าเป้าหมาย, หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ร้อยละของนักศึกษาที่พ้นสภาพมีค่าสูงกว่าเป้าหมาย และร้อยละของนักศึกษาที่ประเมินผลการเรียนการสอนใน

ทุกหลักสูตรมีค่าต่ำกว่าเป้าหมาย **พันธกิจวิจัย** : เงินทุนวิจัยจากแหล่งต่างๆ มีแนวโน้มลดลง และปี 2561 **พันธกิจบริการวิชาการ** : รายรับจากการจัดบริการวิชาการมีแนวโน้มลดลง

3. **ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โอกาสพัฒนา** ปี 2559 ไม่พบผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อติดตามการทำงานของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การสร้างความผูกพัน และการสร้างเครือข่ายในด้านที่เกี่ยวข้อง

**4.8 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า** สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ความพึงพอใจของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาสูงกว่าเป้าหมาย ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการสอนของอาจารย์ในระดับปริญญาตรี และความพึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อระบบอาจารย์ที่ปรึกษาสูงกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อการจัดกิจกรรมนักศึกษาสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์เรื่องกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์ (สกอ.2.6) อยู่ในลำดับที่ 2 และมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันคู่เทียบ</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อกระบวนการจัดการศึกษาด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่งานบริการการศึกษา/งานกิจการนักศึกษา และปัจจัยเกื้อหนุนการจัดการศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษา ระดับดี</p> <p>4. วิทยาลัย มีผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าประชุมวิชาการระดับนานาชาติมีแนวโน้มที่ดีขึ้น</p>	<p>1. วิทยาลัยมีผลลัพธ์การดำเนินการเรื่อง ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการสอนของอาจารย์ระดับปริญญาตรี ความพึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อระบบอาจารย์ที่ปรึกษา และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และดีกว่าปีที่ผ่านมา</p> <p>2. วิทยาลัย แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตกับสถาบันคู่เทียบในประเทศ 5 แห่ง พบว่า วิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจเป็นลำดับที่ 1 ซึ่งสะท้อนความสำเร็จขององค์กรเรื่อง พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในพันธกิจด้านการวิจัยที่สูงกว่าเป้าหมายในบางรายการ เช่น ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจจากผู้ให้ทุน</p> <p>4. วิทยาลัย มีการแสดงผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าครบตามพันธกิจ</p>	<p>1. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการศึกษาในหลักสูตรปริญญาตรีมีผลการประเมินการเรียนการสอนสูงกว่าเป้าหมายทุกรายวิชา และมีผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของนักศึกษาปริญญาตรีต่อการจัดกิจกรรม นักศึกษามีค่าสูงกว่าเป้าหมาย มีการดำเนินการปรับปรุงความไม่พึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสูงกว่าเป้าหมาย</p> <p>2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า จากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต พบว่าผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจต่อคุณภาพบัณฑิตอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และสูงกว่าคู่เทียบสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนต่องานบริการ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พบว่าผู้เรียนมีความพึงพอใจต่องานบริการ การศึกษาสูงกว่าเป้าหมายทุกด้าน โดยสูงกว่าในปีการศึกษา 2559</p>



ตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. วิทยาลัยรายงานผลลัพธ์ส่วนใหญ่ในปีปัจจุบัน ซึ่งการขาดการแสดงผลในช่วง 3 ปี อาจส่งผลกระทบต่อแนวโน้มในการพัฒนาวิทยาลัยอย่างมีทิศทาง</p> <p>2. ไม่พบว่า วิทยาลัยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผลลัพธ์เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และด้านการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันตามพันธกิจด้านวิจัยและความไม่พึงพอใจ กับความผูกพันด้านบริการวิชาการ</p>	<p>1. วิทยาลัย ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจของนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา และลูกค้ากลุ่มอื่นในพันธกิจวิจัย และบริการวิชาการ ความผูกพันในกลุ่มลูกค้าด้านการวิจัย การขาดข้อมูลผลลัพธ์เหล่านี้ ทำให้วิทยาลัยไม่ทราบความก้าวหน้าของข้อมูลการมุ่งเน้นลูกค้าอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการของวิทยาลัย</p> <p>2. วิทยาลัย มีแนวโน้มผลลัพธ์การดำเนินงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์ ระดับบัณฑิตศึกษา ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาปริญญาตรีต่อกระบวนการบริการ การศึกษา ความพึงพอใจของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในด้านการบริหารจัดการ การบริการ และปัจจัยเกี่ยวพัน</p>	<p>1. ไม่พบผลลัพธ์ด้านการประเมินความไม่พึงพอใจอย่างเป็นระบบ ตามที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าที่</p> <p>2. ไม่พบข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการบริการวิชาการ ในบางโครงการ เช่น โครงการบัณฑิตอาสา เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องพื้นที่การเก็บข้อมูล และการขาดความรู้ความเข้าใจของผู้รับบริการ ทำให้การเก็บข้อมูลขาดความต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนต่ำกว่าเป้าหมาย อาทิ ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อระบบอาจารย์ที่ปรึกษา ความพึงพอใจของนักศึกษาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาต่อการสอนของอาจารย์ ความพึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อกระบวนการบริการ การศึกษา</p>

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จุดแข็ง ปี 2559-2561 พันธกิจด้านการศึกษา : มีผลการดำเนินงานความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการสอนของอาจารย์ระดับปริญญาตรี มีผลการประเมินการเรียนการสอนสูงกว่าเป้าหมายทุกรายวิชาตลอดระยะเวลา 3 ปี, ความพึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อการจัดกิจกรรมนักศึกษาสูงกว่าเป้าหมาย, ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสูงกว่าเป้าหมาย พันธกิจวิจัย มีผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจจากผู้ให้ทุนสูงกว่าเป้าหมาย **โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญ ดังนี้ พันธกิจการศึกษา วิทยาลัยมีแนวโน้มผลลัพธ์การดำเนินงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ หลักสูตรปริญญาตรี : ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาปริญญาตรีต่อกระบวนการบริการการศึกษา หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา : ความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา, ความพึงพอใจของนักศึกษาในด้านการบริหารจัดการ การบริการและปัจจัยเกี่ยวพัน พันธกิจบริการวิชาการ ไม่พบข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัยในบางโครงการ เช่น โครงการบัณฑิตอาสา เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องพื้นที่การเก็บข้อมูล และการขาดความรู้ความเข้าใจของผู้รับบริการ ทำให้การเก็บข้อมูลขาดความต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ซึ่งวิทยาลัยรับทราบปัญหาและอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาการเก็บข้อมูลความพึงพอใจของ

ผู้เข้าร่วมโครงการ และ ไม่พบว่าวิทยาลัยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน, ผลลัพธ์การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน, และด้านการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันตามพันธกิจด้านวิจัยและพันธกิจบริการวิชาการ

2. ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จุดแข็ง ปี 2559 วิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักศึกษาในระดับปริญญาตรีต่อกระบวนการจัดการศึกษาด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่งานบริการการศึกษา/งานกิจการนักศึกษาและปัจจัยเกื้อหนุนการจัดการศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษาระดับดี โอกาสพัฒนา ปี 2560 วิทยาลัยไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่แสดงความผูกพันในพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ ทำให้วิทยาลัยไม่ทราบความก้าวหน้าข้อมูลของลูกค้า อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการ ในการจัดทำหลักสูตรและบริการ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เรื่อง Customer Engagement

#### 4.9 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร สรุปผลการเปรียบเทียบ

จุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
1. วิทยาลัย มีผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในปัจจุบันที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร รวมถึงระดับความสุขของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนและลูกจ้างในมิติต่างๆ และมีการเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการกับ 4 สถาบันคู่เทียบด้านคุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการพบว่า วิทยาลัยมีอันดับดีกว่าคู่เทียบ	1. วิทยาลัย มีผลการดำเนินงานที่มีระดับและแนวโน้มดีขึ้น ได้แก่ ร้อยละของอาจารย์วุฒิปริญญา เอก และ มี ผล ล ะ ห์ ที่ ดี ช ึ่ น ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการพัฒนา 2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ที่สูงกว่าคู่เทียบในด้านสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการตามเกณฑ์สกอ. กับสถาบันคู่เทียบ 4 แห่ง โดยเป็นลำดับที่ 1 และมีจำนวนอาจารย์ชาวต่าง ประเทศมากกว่าของสถาบันคู่เทียบต่างประเทศ	1. วิทยาลัย มีผลลัพธ์การดำเนินการเรื่องอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรหลายเรื่อง เช่น ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก อยู่ในระดับดี และมีแนวโน้มที่ดีขึ้น และดีกว่าคู่เทียบที่เป็นสถาบันในประเทศ 2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์การดำเนินการเรื่องความปลอดภัย โดยตลอดระยะเวลา 5 ปี ไม่พบเหตุการณ์รุนแรงด้านอาชญากรรม 3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์การประเมินการมีอยู่จริงของค่านิยมองค์กรที่สูงกว่าเป้าหมาย
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
1. ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ได้แก่ ร้อยละของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งวิชาการ จำนวนอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก	1. วิทยาลัยฯ มีผลการดำเนินงานด้านความผูกพันที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และต่ำกว่าผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมาในเรื่องผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน ผลสำรวจความสุขด้วยตนเอง	1. วิทยาลัย มีผลลัพธ์การดำเนินการเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่ำกว่าเป้าหมายทุกสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจความสุขด้วยตนเองผ่าน Happinometer ที่มีค่าเฉลี่ยลดลง ความผูกพันของบุคลากรที่ต่ำ อาจมีผลต่อการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>2. การรายงานผลลัพธ์ส่วนใหญ่ ยังไม่ตรงกับที่รายงานไว้ในหมวดกระบวนการ</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านแนวโน้มที่ไม่คงที่ และลดลงในบางเรื่อง ซึ่งอาจส่งผลต่อการวางแผนงานบุคลากรในอนาคต</p>	<p>2. วิทยาลัยฯ ไม่มีผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพที่แท้จริงในด้านการพัฒนาบุคลากร</p>	<p>2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์การดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรต่ำลง ซึ่งแสดงให้เห็นจากพัฒนาบุคลากร/ทุนการศึกษาในต่างประเทศ และร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาในต่างประเทศ ที่ต่ำกว่าปี 2558 ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>3. ไม่พบผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน สมรรถนะตามสายงาน เช่น การเสนอผลงานวิชาการ การได้รับเชิญเป็น Visiting Professor การขาดการแสดงผลปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน</p>

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร จุดแข็ง** ปี 2560-2561 วิทยาลัยมีผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีระดับและแนวโน้มดีขึ้น ได้แก่ ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และดีกว่าคู่เทียบในประเทศโดยเป็นลำดับที่ 1 และมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น **โอกาสพัฒนา** ปี 2559 ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ได้แก่ ร้อยละของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งวิชาการ การรายงานผลลัพธ์ส่วนใหญ่ยังไม่ตรงกับที่รายงานไว้ในหมวดกระบวนการ และวิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านแนวโน้มที่ไม่คงที่และลดลงในบางเรื่อง ซึ่งอาจส่งผลต่อการวางแผนงานบุคลากรในอนาคต

2. **บรรยากาศการทำงาน จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมีผลลัพธ์การดำเนินการเรื่องความปลอดภัย โดยไม่พบเหตุการณ์รุนแรงด้านอาชญากรรม ในระยะเวลา 5 ปี

3. **ความผูกพันของบุคลากร จุดแข็ง** ปี 2559 วิทยาลัยมีผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในปัจจุบัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ระดับความสุขของบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนและลูกจ้างใน มีการเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการกับ 4 สถาบันคู่เทียบด้านคุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการ พบว่าวิทยาลัย มีอันดับดีกว่าคู่เทียบ **โอกาสพัฒนา** ปี 2559 และ 2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ วิทยาลัยมีผลลัพธ์การดำเนินการเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่ำกว่าเป้าหมายทุกสายงาน สอดคล้องกับผลการสำรวจความสุขด้วยตนเองผ่าน Happinometer ที่มีค่าเฉลี่ยลดลง

4. การพัฒนาบุคลากร โอกาสพัฒนา ปี 2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญ คือ (1) ผลลัพธ์ไม่สะท้อนประสิทธิภาพด้านการพัฒนาบุคลากร (2) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรต่ำลง (3) ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาในต่างประเทศต่ำลง (4) ไม่พบผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรในด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน สมรรถนะตามสายงาน เช่น การเสนอผลงานวิชาการ การได้รับเชิญเป็น Visiting Professor

#### 4.10 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัย แสดงผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อสังคมบางส่วนที่อยู่ในระดับดีกว่าปีก่อน เช่น ด้านการดำเนินงานด้านการบรรลุ Core Value ของมหาวิทยาลัยมหิดล ภายหลังจากการบริการวิชาการ ผู้เข้าร่วมและรายรับจากโครงการวาศาสตร์สันติภาพ บนดวงฤดีสีขาว ผลการประเมินบริการวิชาการ และอัตราการใช้ทรัพยากรต่างๆ ลดลง</p> <p>2. วิทยาลัย แสดงผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ได้แก่ ร้อยละความสำเร็จการดำเนินโครงการตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน สามารถบรรลุเป้าหมายได้สูงขึ้นในปี 57-58</p>	<p>1. วิทยาลัย มีผลลัพธ์การดำเนินงานที่สูงกว่าเป้าหมายในเรื่อง การประเมินความคิดเห็นของบุคลากรต่อการนำองค์กรและภาวะผู้นำ ปี 2559 และ core value ของมหาวิทยาลัยของกลุ่มบุคลากร</p> <p>2. วิทยาลัย แสดงผลการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายสร้างรายได้ และนโยบายลดค่าใช้จ่าย พบว่า ในปี 2559 สามารถรับนักศึกษาได้สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (120 คน) วิทยาลัย มีรายได้จากโครงการเตรียมความพร้อมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2556 – 2559</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ระดับและแนวโน้มที่ดีขึ้น ในด้านความสำเร็จ ร้อยละความสำเร็จการดำเนินโครงการตาม PA ส่วนงาน</p>	<p>1. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลในด้านการสร้างรายได้และการควบคุม/ลดค่าใช้จ่าย และผลลัพธ์การสร้างรายได้มีแนวโน้มสูงขึ้น</p> <p>2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ในด้านการกำกับดูแล ข้อกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐานในเรื่องของผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานสากลทั้งในระดับส่วนงาน และหลักสูตรที่มีแนวโน้มสูงขึ้น และไม่พบการกระทำผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีร้อยละของความสำเร็จการดำเนินโครงการตาม PA ส่วนงานสูงกว่าเป้าหมาย</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ด้านการประหยัดพลังงานและทรัพยากรในเรื่องการใช้ไฟฟ้า น้ำ น้ำมันและกระดาษมีแนวโน้มดีขึ้น</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่พบว่ามีการแสดงผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้า ตามที่ระบุ การขาดผลลัพธ์นี้อาจส่งผลกระทบต่อประเมินผลเพื่อการพัฒนากระบวนการ</p>	<p>1. ไม่ครบถ้วนในการแสดงผลลัพธ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในด้านการประเมิน และไม่พบว่าแสดงผลลัพธ์การประเมินการนำองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล การเงิน และการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>1. ไม่พบผลลัพธ์ของการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารและสร้างความผูกพันให้กับผู้เรียนในเรื่องของการนำวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรไปสู่การปฏิบัติ และไม่พบค่าเป้าหมายของบุคลากรในการรับทราบวิสัยทัศน์จากการสื่อสารของผู้นำระดับสูง</p>

ตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล (ต่อ)

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<p>2. ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในด้านการบรรลุกลยุทธ์ของวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการ ในการดำเนินงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน</p> <p>3. ไม่ครบถ้วนในการแสดงผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มในการประเมิน และไม่พบว่าแสดงผลลัพธ์การประเมินการนำด้วยหลักธรรมาภิบาล การเงิน และการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>2. ไม่แสดงผลลัพธ์การบรรลุ core value แยกตามกลุ่มผู้เรียนและบุคลากร</p> <p>3. วิทยาลัย แสดงผลการดำเนินงานส่งเสริมการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศในปี 2559) พบว่ามีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (60%)</p> <p>4. วิทยาลัยแสดงผลการดำเนินงานของ MU-KPI พบว่าตั้งแต่ปี 2556-2559 มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (60%)</p>	<p>2. ไม่พบผลลัพธ์ในเรื่องความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและต่อระบบการกำกับดูแลของวิทยาลัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ของการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในด้านของร้อยละการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมาย ต่ำกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลง และไม่พบผลลัพธ์ในการสร้างเสริมสมรรถนะหลักของวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งขึ้น</p>

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. **การนำองค์กร จุดแข็ง** วิทยาลัยมีผลลัพธ์การดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายในเรื่อง การดำเนินงานด้านการบรรลุ core value ปี 2559-2561 วิทยาลัยมีผลการดำเนินงานร้อยละความสำเร็จการดำเนินโครงการตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน และปี 2560-2561 วิทยาลัยแสดงผลการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายสร้างรายได้และนโยบายลดค่าใช้จ่าย ในด้านการรับนักศึกษาและรายรับจากการบริการวิชาการมีแนวโน้มสูงขึ้น **โอกาสพัฒนา** ปี 2559 และ 2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ ไม่พบผลลัพธ์ของการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารและสร้างความผูกพันให้กับผู้เรียนในเรื่องของการนำวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรไปสู่การปฏิบัติ ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ และในปี 2560 ไม่พบว่าแสดงผลลัพธ์การประเมินการนำด้วยหลักธรรมาภิบาล การเงิน และการบริหารความเสี่ยง

2. **การกำกับดูแล จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลในด้านการสร้างรายได้และการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายส่งผลต่อการสร้างรายได้มีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ด้านการศึกษา บริการวิชาการและบริหารจัดการ **โอกาสพัฒนา** ปี 2561 ไม่พบผลลัพธ์ในเรื่องความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและต่อระบบการกำกับดูแลของวิทยาลัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม

3. **กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมีผลลัพธ์ในด้านการกำกับดูแลข้อกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน ในเรื่องของการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานสากลทั้งในระดับส่วนงาน และหลักสูตรที่มีแนวโน้มสูงขึ้น และไม่พบการกระทำผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ปี 2560-2561 ร้อยละของความสำเร็จการดำเนินโครงการตาม PA ส่วนงานสูงกว่าเป้าหมาย

4. **สังคม จุดแข็ง** ปี 2561 วิทยาลัยมีผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการประหยัดพลังงานและทรัพยากร ในการใช้ไฟฟ้า น้ำ น้ำมัน และกระดาษ มีแนวโน้มดีขึ้น สามารถตอบสนองนโยบาย ECO University ของมหาวิทยาลัย **โอกาสพัฒนา** ปี 2560 ผลการดำเนินงานส่งเสริมมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ต่ำกว่าเป้าหมายในปี 2559

5. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จุดแข็ง ปี 2559-2560 วิทยาลัยมีผลลัพธ์ระดับและแนวโน้มที่ดีขึ้น ในด้านความสำเร็จร้อยละความสำเร็จการดำเนินโครงการตาม PA ส่วนงาน โอกาสพัฒนา ปี 2559-2561 คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 3 ครั้ง คือ ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลง ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (MU-KPI) และในปี 2561 ไม่พบผลลัพธ์ในการสร้างเสริมสมรรถนะหลักของวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง

#### 4.11 ผลการวิเคราะห์หมวด 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด สรุปผลการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ดังนี้

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
<b>จุดแข็ง</b>		
<p>1. วิทยาลัย แสดงผลลัพธ์ร้อยละเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากเงินรายได้ ส่วนงานเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ร้อยละการใช้จ่ายในพันธกิจด้านการศึกษาเพิ่มขึ้นในแต่ละปี และทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่เป็นพระภิกษุและสามเณรเพิ่มขึ้น</p> <p>2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ด้านการตลาดในส่วนจำนวนผู้สมัครที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการรับ และผลคะแนนสอบของนักศึกษาในหลักสูตรปริญญาตรีสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ วิทยาลัย ได้รับทุนวิจัยจากแหล่งงบประมาณแผ่นดินในปี 2558 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2557</p>	<p>1. วิทยาลัย แสดงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดเป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ จำนวนผู้สมัครสอบเข้าศึกษาระดับปริญญาตรี</p> <p>2. วิทยาลัย แสดงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดมีแนวโน้มดีขึ้น ในบางรายการ เช่น ร้อยละค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ มีจำนวนลดลง, อัตราส่วนทางการเงิน , จำนวนผู้สมัครสอบเข้าศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก, จำนวนนักศึกษาต่างชาติ ในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา</p>	<p>1. วิทยาลัย มีผลการดำเนินงานด้านงบประมาณและการเงินในด้านการเพิ่มรายได้ และการลดรายจ่ายจากการดำเนินงาน ผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณ หลายตัวมีระดับดีกว่าเป้าหมาย ได้แก่ รายรับจากการปรับแผนการรับนักศึกษา การปรับค่าธรรมเนียมพิเศษ และใช้ประโยชน์ที่น้ำทองวิทยาลัย</p> <p>2. วิทยาลัย มีผลการดำเนินงานด้านการดำเนินงานด้านการตลาดในเรื่องอัตราการแข่งขันของนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีระบบแอดมิชชัน ปีการศึกษา 2560 สูงกว่าคู่เทียบจำนวนผู้สมัครมีแนวโน้มสูงขึ้นระหว่างปีการศึกษา 2557-2560 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย</p> <p>3. วิทยาลัย มีผลการดำเนินงานในเรื่องจำนวนนักศึกษาต่างชาติระดับบัณฑิตศึกษาที่มีแนวโน้มสูงขึ้นระหว่างปีการศึกษา 2558-2560</p>
<b>โอกาสพัฒนา</b>		
<p>1. ไม่ปรากฏผลลัพธ์สำคัญที่แสดงสภาพคล่อง ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ ต้นทุนการดำเนินการ เพื่อเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตร เป็นต้น จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการรายได้ของวิทยาลัยด้วยข้อมูลจริง เพื่อที่จะสามารถบรรลุความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการการเงินให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง</p>	<p>1. วิทยาลัยแสดงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดบางรายการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และผลลัพธ์มีแนวโน้มลดลง เช่น อัตราการใช้งบประมาณแผ่นดิน, จำนวนเงินทุนวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดินและจากองค์กรภายนอก</p>	<p>1. ไม่พบการจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน แยกตามพันธกิจต่างๆ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ รวมถึงไม่พบหลักฐานการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการงบประมาณและการเงินในพันธกิจด้านการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการกับคู่เปรียบเทียบ</p>

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (ต่อ)

โอกาสพัฒนา		
2. วิทยาลัยไม่แสดงผลลัพธ์ทางการตลาดในพันธกิจบริการวิชาการ อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจในด้านบริการวิชาการสู่สังคมไทยและอาเซียน	2. วิทยาลัยไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การบริการวิชาการ ประสิทธิภาพ การใช้สินทรัพย์ (น้ำทอง) ต้นทุนการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตร	2. วิทยาลัย มีผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านงบประมาณและการเงินในเรื่องของอัตราการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีแนวโน้มที่ไม่สม่ำเสมอและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย  3. วิทยาลัย ไม่มีรายงานผลลัพธ์ด้านการตลาดด้านการผลิตบัณฑิต ที่เป็นต้นทุนการดำเนินการ คือ ค่าใช้จ่ายต่อหลักสูตร เพื่อการบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินของวิทยาลัยให้มีศักยภาพมากขึ้น

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ในด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในประเด็นพิจารณาและหัวข้อย่อยตามเกณฑ์ พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน จุดแข็ง ปี 2560 วิทยาลัยแสดงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ จำนวนผู้สมัครสอบเข้าศึกษาระดับปริญญาตรี และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่มีแนวโน้มดีขึ้นในบางรายการ เช่น ร้อยละค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้มีจำนวนลดลง จำนวนผู้สมัครสอบระดับปริญญาโทและปริญญาเอก จำนวนนักศึกษาต่างชาติในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณหลายตัวมีระดับดีกว่าเป้าหมายหรือมีแนวโน้มดีขึ้น ได้แก่ มีรายรับจากการปรับแผนการรับนักศึกษา การปรับค่าธรรมเนียมพิเศษ และใช้ประโยชน์ที่น้ำทองสภากล่อให้คุ้มค่าโดยปรับเป็นหอพักนักศึกษาพร้อมทั้งนโยบายลดค่าใช้จ่าย **โอกาสพัฒนา** ปี 2559-2560 ไม่ปรากฏผลลัพธ์สำคัญที่แสดงถึงสภาพคล่อง ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ ต้นทุนการดำเนินการเพื่อเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตร และผลลัพธ์บางรายการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและผลลัพธ์มีแนวโน้มลดลง เช่น อัตราการใช้งบประมาณแผ่นดิน, จำนวนเงินทุนวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดินและจากองค์กรภายนอก

2. ผลการดำเนินการด้านการตลาด จุดแข็ง ปี 2559 และ 2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญคือ วิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านการตลาดในส่วนจำนวนผู้สมัครที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการรับ (2) อัตราการแข่งขันของนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีระบบแอดมิชชันสูงกว่าคู่แข่งและ (3) จำนวนผู้สมัครในระดับปริญญาตรีมีแนวโน้มสูงขึ้นระหว่างปีการศึกษา 2557-2560 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย **โอกาสพัฒนา** ปี 2559 และ 2561 คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญร่วมกัน 2 ครั้ง คือ 1) วิทยาลัยไม่แสดงผลลัพธ์ทางการตลาดในพันธกิจบริการวิชาการ อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจในด้านบริการวิชาการสู่สังคมไทยและอาเซียน และ 2) วิทยาลัยไม่มีรายงานผลลัพธ์ด้านการตลาด ด้านการผลิตบัณฑิต คือ ร้อยละค่าใช้จ่ายต่อหลักสูตร เพื่อการบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินให้มีศักยภาพมากขึ้น

## บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ

งานวิเคราะห์เรื่อง การวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2559-2561 ผู้วิเคราะห์สรุปผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผล

5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์ครั้งต่อไป

### 5.1 สรุปผล

การเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากรายงานการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence- EdPEX) วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561 ผู้วิเคราะห์นำข้อเสนอจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากคณะกรรมการตรวจประเมิน มาวิเคราะห์ลงในรายละเอียดว่าอยู่ในประเด็นเพื่อพิจารณาใดและหัวข้อย่อยข้อใดของเกณฑ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ และได้สรุปประเด็นที่เป็นข้อเสนอจากคณะกรรมการตรวจประเมิน โดยจุดแข็งสรุปเป็นภาพรวม และโอกาสพัฒนาสรุปเป็นความถี่ตามจำนวนครั้ง (1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้ง) ที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน และพบประเด็นท้าทายเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยศาสนศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ได้เสนอความเห็นเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนี้

#### หมวด 1 การนำองค์การ

##### 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โดยภาพรวมพบว่า ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการนำองค์การ 3 ด้าน คือ

1. *วิสัยทัศน์และค่านิยม* มีการทบทวนปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก มีการวิเคราะห์ SWOT จากการใช้มีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทุกกลุ่มดำเนินการไปในทิศทางที่สถาบันกำหนด โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากร ผู้นำระดับสูง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคลตามลำดับบังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม

2. *การสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ* ผู้นำระดับสูงทบทวนประเด็นการสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ และดำเนินการปรับนโยบายการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ด้าน คือ นโยบายการพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล นโยบายการสร้างรายได้ นโยบายการลดค่าใช้จ่าย ซึ่งดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนปัจจุบัน



3. การสื่อสาร ผู้นำระดับสูงปรับปรุงช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ครอบคลุม ด้วยวิธีการที่หลากหลายไปยังกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม ทั้งบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบการดำเนินการและผลการดำเนินการอันจะส่งผลให้เกิดการรับรู้และผูกพันกับวิทยาลัย

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการประเมินผลสำเร็จการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยผู้นำระดับสูง (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้งในปี 2560) ประเด็นดังกล่าว ในปี 2561 วิทยาลัยได้พิจารณา นำโอกาสพัฒนาดังกล่าวมาทบทวนปรับปรุงข้อคำถามเพื่อประเมินการรับรู้การนำองค์กรของผู้นำระดับสูง จำนวน 10 ข้อ ในจำนวนนี้มีข้อคำถามการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ การเป็นตัวอย่างในการใช้ค่านิยมของมหาวิทยาลัยของผู้นำระดับสูง อีกทั้งได้ปรับปรุงวิธีการเก็บข้อมูลแยกตามกลุ่มบุคลากรเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก จะเห็นได้ว่า วิทยาลัยมีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อประเมินผลสำเร็จการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ส่งผลให้ในปี 2561 ไม่พบข้อเสนอจากคณะกรรมการตรวจประเมินในประเด็นดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ผู้นำระดับสูงควรเป็นแบบอย่างการปฏิบัติตนที่สะท้อนค่านิยมองค์กร ควรกำหนดช่วงเวลาวิธีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปยังบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุมประจำปี การประชุมระดับบริหาร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล การประกาศบนเว็บไซต์และเอกสารสำคัญ เช่น รายงานประจำปี วารสาร ปฏิทิน แผ่นพับประชาสัมพันธ์ การประชุม ทบทวนความก้าวหน้าการดำเนินงานกับแผนปฏิบัติงาน และออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินผลสำเร็จการถ่ายทอดวิสัยทัศน์

2. ข้อมูลที่แสดงไม่สามารถทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการสื่อสารและการสร้างความผูกพันต่อกลุ่มต่างๆ และส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้งในปี 2559 และ 2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยมีการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารเฉพาะกลุ่มผู้เรียนปัจจุบันเท่านั้น โดยใช้แบบสอบถามความเห็นของผู้เรียนต่อระบบการสื่อสารของวิทยาลัย ว่าระบบการสื่อสารระบบใดเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ตาม วิทยาลัยควรพิจารณาหาแนวทางที่เป็นระบบเพื่อประเมินประสิทธิผลการสื่อสารให้ครบทุกกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่นในพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ สำหรับการประเมินประสิทธิผลการสื่อสารในกลุ่มบุคลากร อาจพิจารณาประเมินช่องทางการสื่อสารที่บุคลากรใช้มากที่สุด และควรกำหนดเรื่องที่จะสื่อสารให้สอดคล้องกับช่องทางการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายในทุกพันธกิจ

3. ความไม่ชัดเจนของผู้นำระดับสูงในการสร้างบรรยากาศ การส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนและลูกค้ามีความผูกพันกับวิทยาลัย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561) ประเด็นดังกล่าว เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ.2559-2561 วิทยาลัยมีผู้นำระดับสูงในตำแหน่ง รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยศาสนศึกษา จึงอาจเป็นข้อจำกัดของการกำหนดนโยบาย หรือกระบวนการทำงานที่เป็นระบบต่อการส่งเสริมบรรยากาศและการสร้างความผูกพันต่อผู้เรียน บุคลากร ลูกค้า

กลุ่มอื่น อย่างไรก็ตาม วิทยาลัยควรพิจารณานำประเด็นดังกล่าวมาทบทวน ปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งหากไม่ดำเนินการอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ เช่น ในกลุ่มบุคลากร ควรให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน การพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ ในกลุ่มนักศึกษา ควรให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมปัจจัยเกื้อหนุนการศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม การให้บริการที่รวดเร็ว การให้รางวัลยกย่องชมเชยในโอกาสสำคัญเพื่อสร้างความผูกพันและแรงจูงใจ

## 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม 3 ด้าน คือ

1. **การกำกับดูแล** ผู้นำระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาทุกระดับปฏิบัติตนภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และในปี 2560 ผู้นำและทีมบริหารได้ทบทวนการกำกับดูแลการดำเนินงานของวิทยาลัย แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ และการตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อติดตามประเมินผล

2. **การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม** วิทยาลัยมีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง ข้อร้องเรียนจากการคาดการณ์ในเรื่องความกังวลของผู้เรียน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อหลักสูตรและบริการมาพิจารณาดำเนินการเพื่อลดความกังวล

3. **การสนับสนุนชุมชน** วิทยาลัยสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 3 ชุมชน คือ ชุมชนในเขตศาลายา ชุมชนรอบมหาวิทยาลัย และชุมชนในถิ่นทุรกันดาร โดยใช้สมรรถนะหลักด้านศาสนศึกษา เพื่อส่งเสริมความความผาสุกและสุขภาวะทางจิตใจของสังคม เช่น การจัดกิจกรรมทำบุญเดือนเกิด โครงการพระบิณฑบาตอาสา

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีวิธีการกำหนดชุมชนที่สำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งที่จำเป็นให้กับชุมชน (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561) คือ ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณากำหนดแนวทางที่เป็นระบบในการกำหนดชุมชนที่สำคัญที่จะให้การสนับสนุนพัฒนา กำหนดนโยบายการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน โดยพิจารณาแนวทางการได้มาซึ่งข้อมูล สารสนเทศความต้องการ ความจำเป็นของชุมชน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

2. ไม่พบวิธีการที่วิทยาลัยดำเนินการทบทวนให้เกิดการกำกับดูแลระบบการนำองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายตาม พันธกิจ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559 และ 2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาหาแนวทางเชิงระบบเพื่อกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานทุกระบบงานทั้งองค์กร โดยกำหนดความชัดเจนโครงสร้างการบริหารงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน กำหนด

ผู้รับผิดชอบพันธกิจหลัก กำหนดช่วงเวลาการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ไม่พบวิธีการที่เป็นระบบที่ทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559-2560) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาทบทวน ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยอาจพิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบพันธกิจศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการตามกฎหมาย มีการควบคุมและตรวจสอบ มีการจัดเก็บข้อมูลข้อร้องเรียน การรายงานจากศูนย์ตรวจสอบภายใน และกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจการดำเนินงานที่ถูกต้อง เช่น จำนวนครั้งการดำเนินงานที่ผิดกฎระเบียบ ซึ่งหากมีการปฏิบัติที่เป็น การละเมิดต่อกฎหมาย จะต้องมีการสอบสวนสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขโดยเร็ว

## หมวด 2 กลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ

1. **กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์** วิทยาลัยมีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน คือ การรวบรวมปัจจัยนำเข้า การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยวิธี SWOT การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมายระยะสั้น/ระยะยาว และการรับรองแผนผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกขั้นตอนมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลา และระบบงานหลัก ส่งผลให้วิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ตามระยะเวลา ตัวชี้วัด สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์

2. **การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์** วิทยาลัยมีวิธีการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการ การวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์

3. **ระบบงานและสมรรถนะหลัก** วิทยาลัยใช้พันธกิจหลัก 3 ด้านมาเป็นกรอบตัดสินใจแบ่งเป็นระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน ระบบงานหลักเป็นกระบวนการสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ตามพันธกิจ ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ ระบบงานสนับสนุน ได้แก่ หน่วยงานที่ให้บริการแก่นักศึกษา เช่น งานบริการการศึกษา อาคารสถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** วิทยาลัยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตารางเวลาที่จะบรรลุผลตามยุทธศาสตร์และพันธกิจด้านต่างๆ โดยมีตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับผู้เรียนและบริการของวิทยาลัย

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการนำข้อมูลสำคัญ เช่น ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักมาร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองการบรรลุวิสัยทัศน์ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559)

(2) ไม่ชัดเจนว่า วิทยาลัยมีการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2560)

(3) ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ โดยเฉพาะการนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในเรื่องของการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในเรื่องของหลักสูตรและบริการทั้งภายในวิทยาลัย ลูกค้ำและตลาดอย่างไร (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561)

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3 ด้านคือ

1. **แผนปฏิบัติการ** วิทยาลัยมีกระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 5 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการแก่บุคลากร การดำเนินการตามแผน การติดตาม และการรายงานผล มีการประเมินผลและทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดพันธกิจเทียบกับเป้าหมาย

2. **การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ** วิทยาลัยมีวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่บุคลากรผ่านการประชุมผู้บริหาร คณะกรรมการชุดต่างๆ การจัดทำ PA รายบุคคล

3. **ตัววัดผลการดำเนินการ** วิทยาลัยมีการกำหนดตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (corporate KPI) สำหรับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติแยกตามยุทธศาสตร์และพันธกิจ

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559)

2. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการแสดงกรอบระยะเวลาของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561)

3. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญตามวิสัยทัศน์ อาจส่งผลให้ไม่สามารถเทียบเคียงผลการดำเนินการที่เทียบเคียงกับคู่แข่งได้ปี (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการจำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561)

4. ไม่พบวิธีการที่ชัดเจนในการจัดทำและปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่างรวดเร็วให้ทันการณ์ ในกรณีสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นโอกาสพัฒนาจำนวนมากว่าจุดแข็ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันวิทยาลัยมีผู้นำระดับสูงในตำแหน่ง “รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยศาสนศึกษา” ตั้งแต่ปี 2559 จนถึงปัจจุบัน (2561) และวิทยาลัยยังคงใช้แผนกลยุทธ์ฉบับเดิม

ปี พ.ศ. 2556-2559 ซึ่งกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นระบบ อย่างไรก็ตาม จากข้อเสนอโอกาสพัฒนาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อวิทยาลัยในการจัดทำกลยุทธ์ฉบับใหม่ ที่มีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการ โดยนำประเด็นข้อเสนอจากคณะกรรมการตรวจประเมินมาพิจารณา ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### หมวด 3 ลูกค้ำ

#### 3.1 เสียงลูกค้ำ

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้ำ 2 ด้าน คือ

1. **ผู้เรียนและลูกค้ำที่มีอยู่ในปัจจุบัน** วิทยาลัยมีระบบรับฟังเสียงของลูกค้ำ (VOC) ในทุกพันธกิจ มีการระดมกลุ่มลูกค้ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชัดเจน และกำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ 5 ประเภท คือ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และข้อร้องเรียน มีกระบวนการรวบรวมสารสนเทศในการรับฟังเสียงผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบรอบเวลาดูแลข้อมูลสารสนเทศที่กำหนด

2. **ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน** วิทยาลัยมีวิธีการประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันของผู้เรียนผ่านระบบ CR-VOC- SYSTEM จากผู้เรียนหลักสูตรปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบวิธีการรับฟังเสียงลูกค้ำในอดีต โดยเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรให้ความสำคัญรับฟังเสียงลูกค้ำทั้งในอดีตและอนาคตในทุกพันธกิจตามทีระบุในโครงสร้างองค์กร โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบพันธกิจดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการนำมาพัฒนาปรับปรุงดำเนินงาน

2. ไม่พบวิธีการที่วิทยาลัยประเมินช่องทางการสื่อสารกับผู้เรียนลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมืออย่างเป็นระบบ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560 -2561)

3. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในกระบวนการได้มาซึ่งสารสนเทศที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้ำ โดยเฉพาะพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

4. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันครอบคลุมในทุกกลุ่มลูกค้ำ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

5. ไม่พบวิธีการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของลูกค้ำด้านวิจัย บริการวิชาการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

6. ไม่พบวิธีการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นกับคู่แข่งที่สำคัญ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาถือเป็นประเด็นที่สำคัญลำดับต้นๆ เนื่องจากคณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอเป็นประเด็นร่วมกันถึง 2 ครั้งและ 3 ครั้ง ปัจจุบันวิทยาลัยให้ความสำคัญการรับฟังเสียงเฉพาะผู้เรียนปัจจุบัน และอยู่ระหว่างพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ โดยเฉพาะลูกค้า พันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ วิทยาลัยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจการดำเนินงาน เป็นหลัก ซึ่งยังไม่ครอบคลุมการได้มาซึ่งสารสนเทศอื่นๆ ตามที่ระบุ คือ ความคาดหวัง ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และข้อร้องเรียน และยังไม่ได้ดำเนินการประเมินช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นระบบในทุกกลุ่มลูกค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามพันธกิจ ดังนั้น วิทยาลัยอาจพิจารณามอบหมายผู้รับผิดชอบ กำหนดช่วงเวลาการเก็บข้อมูล การประเมิน วิเคราะห์ และกำหนดวิธีการเพื่อสร้างความผูกพันที่สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวัง มีการติดตาม และสื่อสารให้ลูกค้าทุกกลุ่มพันธกิจรับทราบ ในด้านการเปรียบเทียบความพึงพอใจกับคู่แข่ง วิทยาลัยอาจพิจารณาทำหนังสือเป็นทางการถึงสถาบันที่เป็นคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศดังกล่าวนำไปวางแผนการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการได้มาซึ่งสารสนเทศผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความร่วมมือ วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการสร้างความผูกพันของลูกค้า 3 ด้าน คือ

1. **หลักสูตรและบริการ** วิทยาลัยมีกระบวนการกำหนดหลักสูตรและบริการครอบคลุมทุกพันธกิจ สอดคล้องกับตามความต้องการของผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้า ตลอดจนการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและการให้บริการ

2. **การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น** วิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายตามพันธกิจ กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนเพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้าย่อยเป้าหมาย และวิทยาลัยใช้ข้อมูลจากการรับฟังลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อดำเนินการสร้างความสัมพันธ์

3. **การจัดการความสัมพันธ์** วิทยาลัยปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ การบริการวิชาการ โดยนำข้อเสนอแนะจากลูกค้าแต่ละโครงการมาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างโอกาสขยายความสัมพันธ์

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ให้ครอบคลุมผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น โดยเฉพาะลูกค้าย่อยบริการวิชาการและวิจัย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

2. ไม่พบข้อมูลในการนำผลการประเมินจาก CR-VOC STSTEM มาใช้ประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาถือเป็นประเด็นที่สำคัญลำดับต้นๆ เนื่องจากคณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอประเด็นร่วมกันถึง 3 ครั้ง โดยวิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ำให้ครบทุกพันธกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนปัจจุบัน วิทยาลัยควรนำผลการประเมินจากระบบ CR-VOC STSTEM เป็นข้อมูลพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และสื่อสารให้ผู้เรียนรับทราบผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมา วิทยาลัยแจ้งผลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของนักศึกษา โดยส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่ได้ติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และไม่มี การสื่อสารให้นักศึกษารับทราบ

#### **หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

##### **4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ**

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานการ 3 ด้าน คือ

1. **ตัววัดผลการดำเนินการ** วิทยาลัยมีระบบการวัดผลการดำเนินงานกิจ โดยวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยแวดล้อม ข้อมูลความคาดหวังและผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแบ่งสารสนเทศเป็น 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระดับพันธกิจ และระดับปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (ตัวชี้วัดเชิงระบบ) ของแต่ละพันธกิจ และวิทยาลัยใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล และกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการประจำตามรอบเวลาของประเภทข้อมูล

2. **ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** วิทยาลัยมอบหมายคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพจัดทำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยเลือกคู่เทียบด้านการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่สอนสาขาปรัชญาและศาสนา และตัวชี้วัดสำคัญที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

3. **การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ** วิทยาลัยมีการทบทวนผลการดำเนินงานในทุกพันธกิจ กำหนดผู้รับผิดชอบ และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากหน่วยงานภายใน

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบว่าวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ ที่สอดคล้องเชิงกลยุทธ์กับนโยบายและทิศทางของวิทยาลัยอันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดตามพันธกิจ แต่ตัวชี้วัดดังกล่าวไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับทิศทางของวิทยาลัยในการไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด อีกทั้ง ปัจจุบันวิทยาลัยยังคงใช้แผนกลยุทธ์เดิม

ฉบับปี พ.ศ. 2556-2559 จึงยังไม่มีกรอบการทบทวน ปรับปรุงตัววัดผลการดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด ดังนั้นวิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบพิจารณาข้อมูลและสารสนเทศ เลือกรวบรวม และปรับตัวชี้วัดที่สำคัญให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

2. ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีการทบทวนผลการดำเนินงาน การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการตามความสำเร็จการดำเนินงาน PA ส่วนงาน (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561)

3. ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกกลุ่ม ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือเพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่สนับสนุนไปในแนวทางเดียวกันกับวิทยาลัย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561)

ประเด็นดังกล่าว ปัจจุบันวิทยาลัยยังไม่มีระบบการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน การดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่สำคัญในการประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการหลักสูตร คณะกรรมการประจำ ซึ่งไม่มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุง ดังนั้น วิทยาลัยอาจพิจารณาอบหมายหน่วยแผนรับผิดชอบรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามพันธกิจ วิเคราะห์การดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย เป็นไปตามเป้าหมาย หรือสูงกว่าเป้าหมาย และกำหนดช่วงเวลาทบทวนผลการดำเนินงานร่วมกับทีมบริหาร เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และจัดทำแผนการดำเนินงาน ถ่ายทอดแผน ดำเนินการตามแผน และติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

#### 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ 2 ด้าน คือ

1. การจัดการความรู้ วิทยาลัยมีการจัดการความรู้ มีคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับองค์กร และระบบงานหลัก ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ระดับองค์กรผ่านการทบทวนผลการดำเนินงาน ทำให้เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระบบงาน

2. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาลัยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กำกับดูแลโดยรองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน เกี่ยวกับข้อมูล/สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ ให้มีคุณภาพ พร้อมใช้งาน และมีการประเมินความพึงพอใจบุคลากรต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการความรู้ การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ระหว่างวิทยาลัย ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559)



2. ไม่พบวิธีการจัดการเรียนรู้ระดับสถาบัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้นำไปสู่การพัฒนางานและพัฒนาองค์กร (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2560)

3. ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ระหว่างวิทยาลัย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561)

4. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และข้อมูลสารสนเทศมีความมั่นคง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการในภาวะฉุกเฉิน (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561)

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรสร้างระบบการจัดการความรู้ทั้งระดับสถาบันและบุคคล โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบหรือแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานจัดการความรู้ ทำหน้าที่พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ ส่งเสริม แบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการจัดเก็บองค์ความรู้ และเผยแพร่ ทั้งนี้อาจพิจารณากำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกพันธกิจ เพื่อเพิ่มมูลค่าแก่ผู้เรียน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## หมวด 5 บุคลากร

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร 4 ด้าน คือ

1. *ขีดความสามารถและอัตรากำลัง* คณะบดีและทีมบริหารกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร และมอบหมายให้งานแผนและงานทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังตามภาระงาน แผนกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร

2. *การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร* วิทยาลัยมีแนวทางในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน

3. *สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน* วิทยาลัยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและประหยัดทรัพยากร มีการดำเนินการให้สถานที่ที่มีความปลอดภัยและจัดสภาพแวดล้อมตามนโยบาย Eco University

4. *สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร* วิทยาลัยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยมีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่หลากหลาย เช่น กองทุนสวัสดิการรองรับการเจ็บป่วยของบุคลากร และครอบครัว กองทุนชดเชยเพื่อทดแทนเงินบำเหน็จบำนาญ

ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่ชัดเจนว่าวิทยาลัยดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุนและมีความมั่นคง (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาแนวทางที่เป็นระบบ กำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้ได้ข้อมูล/สารสนเทศความต้องการ โดยดำเนินการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และพิจารณาดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมตามความต้องการที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม

2. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559 และ 2560)

3. ไม่พบกระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินความต้องการขีดความสามารถและอัตรากำลัง เช่น การกำหนด core competency ที่ต้องการเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559 และ 2560)

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบในการประเมินความต้องการด้านทักษะคุณสมบัติ สมรรถนะที่ต้องการ และวิเคราะห์กำลังคนที่ต้องการมีในแต่ละสายงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จัดทำแผนรองรับความต้องการดังกล่าวทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น ระบบงาน การบรรลุวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ ปริมาณงานที่ขยายเพิ่มขึ้น การจัดสรรอัตรากำลังโดยคำนึงถึงคุณลักษณะและทักษะ มีแผนการสรรหาทดแทนกรณีขาดบุคลากรกระชั้นชิด เช่น การจ้างบุคลากรพิเศษ การต่ออายุ เป็นต้น

4. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีกระบวนการที่เป็นระบบในการรักษาบุคลากรใหม่ ซึ่งอาจทำให้วิทยาลัยพบปัญหาการขาดกำลังคนในการพัฒนาองค์กรและขาดความต่อเนื่องในการทำงาน (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559 และ 2560)

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน ดังนั้นวิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบในการรักษาบุคลากรใหม่ เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามวัตถุประสงค์ การมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร มีการติดตามประเมินผลระบบดังกล่าว และควรพิจารณาสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมของวิทยาลัยด้วย

3. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องความต้องการของบุคลากรทุกสายงาน จะส่งผลต่อความผูกพัน และไม่การประเมินระบบการจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เพื่อนำไปบูรณาการกับพันธกิจ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาถือเป็นประเด็นที่สำคัญลำดับต้นๆ เนื่องจากคณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอเป็นประเด็นร่วมกันถึง จำนวน 3 ครั้ง โดยวิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูล สารสนเทศ ความต้องการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรแต่ละสายงาน เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยเฉพาะอาจารย์ชาวต่างประเทศที่มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 และกำหนดนโยบายวางแผนจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สามารถดำเนินการได้ ให้

เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุน และ ลูกจ้าง เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อวิทยาลัยในระยะยาว

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการการสร้างความผูกพันของบุคลากร 3 ด้าน คือ

1. *วัฒนธรรมองค์กร* คณบดีและทีมบริหาร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งวัฒนธรรมและวิถีคิด และบุคลากรจะได้รับการประเมินสมรรถนะหลักที่สามารถสะท้อนพฤติกรรมการทำงานได้ระดับหนึ่ง

2. *การประเมินความผูกพัน* วิทยาลัยสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรปีละ 1 ครั้ง โดยกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรจากหัวข้อคำถาม 12 หัวข้อ มอบหมายหน่วยแผนฯ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทของบุคลากร และมีการวัด *happinometer* เพื่อสำรวจความสุขของบุคลากรปีละ 1 ครั้ง

3. *การจัดการผลการดำเนินการ* วิทยาลัยใช้ข้อตกลงการปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะตามสายงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่ชัดเจนถึงวิธีการที่วิทยาลัยดำเนินการสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและทำให้เกิดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม อาจส่งผลต่อกลยุทธ์ของวิทยาลัยที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน และการสร้างความผูกพัน และความยั่งยืนขององค์กร (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้งในปี 2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาหาแนวทางที่เป็นระบบในการสนับสนุนเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น โดยอาจพิจารณาการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง และสิ่งจูงใจบุคลากร

2. ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการส่งเสริมความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายงานบุคลากรทุกกลุ่มให้สอดคล้องกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้งในปี 2559) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาหาแนวทางที่เป็นระบบ กำหนดเป็น *career path* ตามสายงาน โดยอาจพิจารณากำหนดการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีอายุงานครบตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน นอกจากนี้ควรพิจารณาการวางแผนการสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ โดยพิจารณาผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งทางการบริหารในอนาคตได้ศึกษาเพิ่มเติมด้านการบริหาร เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ซึ่งวิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ

2. ไม่พบว่าวิทยาลัยได้นำผลการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมาทบทวน ปรับปรุงและเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันเพิ่มขึ้นอย่างไร (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561)

3. ไม่พบว่ามี การทบทวนกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ว่าเหมาะสมกับบุคลากรทุกกลุ่มหรือไม่ เพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความผูกพันให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561)

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาถือเป็นประเด็นที่สำคัญลำดับต้นๆ เนื่องจากคณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอเป็นประเด็นร่วมกันถึง 2 ครั้ง และผลการประเมินมีแนวโน้มลดลงในกลุ่มบุคลากรทุกกลุ่มในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (2559-2561) วิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบ กำหนดผู้รับผิดชอบนำข้อมูลจากผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่มมาพิจารณา รวมทั้งการประเมินที่ไม่เป็นทางการ เช่น การร้องทุกข์ การขาดงาน การพิจารณาปรับปรุงตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม กำหนดเป็นแผนการดำเนินงาน โดยอาจพิจารณาจัดเป็นโครงการ /กิจกรรม หรือปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่มีปัญหาหรือยังดำเนินการไม่ครอบคลุมทุกกลุ่ม เพื่อส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร มีการติดตาม ทบทวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4. วิทยาลัยไม่ได้แสดงระบบการพัฒนาระเบียบวิธีและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทุกระดับ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะตามสายอาชีพที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของวิทยาลัย ตลอดจนการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรตามแผนที่กำหนด และติดตามประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติงานจริง โดยอาจพิจารณากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนด

## หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

### 6.1 กระบวนการทำงาน

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีกระบวนการทำงาน 3 ด้าน คือ

1. **ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการ** วิทยาลัยนำปัจจัยนำเข้าที่สำคัญตามพันธกิจ มาออกแบบกระบวนการหลักที่สำคัญเพื่อตอบสนองต่อพันธกิจด้านการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ รับผิดชอบโดยเจ้าของกระบวนการ ทำหน้าที่ควบคุมให้กระบวนการได้รับการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่สำคัญ และการและมีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลผลิตที่ชัดเจน

2. **แนวคิดการออกแบบ** วิทยาลัยมีการออกแบบกระบวนการทั้งทางด้านการศึกษา การวิจัย และบริการวิชาการ ตามสมรรถนะหลักของวิทยาลัย ที่สนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. กระบวนการสนับสนุน วิทยาลัยมีการกำหนดระบบงานที่สำคัญคือ ระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานตามพันธกิจหลักทั้ง 3 ด้าน มีการติดตาม ประเมินผล ทบทวน และปรับปรุง โดยใช้กระบวนการ PDCA

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีกระบวนการติดตาม และวัดผลในกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรหาแนวทางที่ระบบในการติดตามผลการดำเนินงานในกระบวนการสนับสนุน โดยอาจพิจารณากำหนดให้ทุกกระบวนการสนับสนุนรายงานผลการดำเนินงานตามเวลาที่กำหนด รอบ 3 เดือน 6 เดือน หรือรายปี ประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ และวิทยาลัยมอบหมายหน่วยแผนฯ สรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของวิทยาลัย

2. ไม่พบกระบวนการทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนที่เป็นรูปธรรม การกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน และความท้าทายที่องค์กรระบุไว้ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559 -2560) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรหาแนวทางเชิงระบบบูรณาการข้อกำหนดของหลักสูตร บริการทุกพันธกิจ วิเคราะห์ความสอดคล้องทิศทาง เป้าหมายของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ของวิทยาลัย กำหนดกระบวนการทำงานหลักและตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

3. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และปรับปรุงระบบการดำเนินการที่สำคัญของวิทยาลัยเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ

4. ไม่พบข้อมูลการปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกพันธกิจ เช่น การปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

5. ไม่พบวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการนวัตกรรม (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

ประเด็นดังกล่าว ปัจจุบันวิทยาลัยใช้หลักการวงจรคุณภาพ PDCA ในกระบวนการทำงาน ในระดับหลักสูตรโดยใช้เกณฑ์ MU AUN-QA สำหรับระดับส่วนงานใช้เกณฑ์ EdPEX ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าวอาจยังดำเนินการไม่เป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ที่สามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายในทุกพันธกิจ โดยเฉพาะการจัดการนวัตกรรม

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการวิทยาลัยมี 3 ด้าน คือ

1. **ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ** วิทยาลัยกำหนดกระบวนการเพื่อควบคุมต้นทุนและผลผลิต ตามหลักการวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อบริหารการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้โปรแกรม MUERP เก็บข้อมูลด้านต้นทุน

2. **การจัดการห่วงโซ่อุปทาน** วิทยาลัยคัดเลือกผู้ส่งมอบที่กำหนดคุณภาพ เวลาส่งมอบและราคา โดยมีข้อตกลงเป็นสัญญาตามระเบียบพัสดุ และมีการสื่อสารกับผู้ส่งมอบให้เข้าใจบริบทของงานและมีการประเมินผู้ส่งมอบ รวมทั้งสื่อสารกับผู้ส่งมอบเพื่อให้มีการปรับปรุงการส่งมอบ

3. **การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน** วิทยาลัยเริ่มมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน เช่น การฝึกซ้อมรับมือการเกิดอัคคีภัย

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ คือ

1. ไม่พบว่าวิทยาลัยมีแนวทางที่เป็นระบบในการควบคุมต้นทุนการผลิตงานวิจัย และบริการวิชาการ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559 และ 2561) ประเด็นดังกล่าว เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมา วิทยาลัยเสนอขอรับการสนับสนุนโครงการวิจัยจากแหล่งทุนทั้งจากภายในและภายนอกจำนวนน้อย จึงยังไม่มีมีการพิจารณาควบคุมต้นทุนการผลิตผลงานวิจัยอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตามวิทยาลัยควรพิจารณากำหนดระบบการควบคุมต้นทุนในทุกพันธกิจอย่างชัดเจน เช่น การพิจารณารอบเวลาการทำงาน การลดความซ้ำซ้อนการทำงาน การติดตามกระบวนการทำงาน เป็นต้น

2. ไม่พบระบบและแผนการดำเนินงานในการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินในสถานการณ์อื่นๆ เช่น น้ำท่วม ความไม่สงบทางการเมือง อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการสำคัญและเป็นอุปสรรคต่อการแก้ไขสถานการณ์ให้กลับคืนสู่สภาวะเดิม (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559 -2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาถือเป็นประเด็นที่สำคัญลำดับต้นๆ เนื่องจากคณะกรรมการตรวจประเมินได้เสนอเป็นประเด็นร่วมกันถึง 3 ครั้ง โดยอาจพิจารณาอบหมายผู้รับผิดชอบพิจารณาเหตุการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น จัดทำแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ และสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย

## หมวด 7 ผลลัพธ์

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ 2 ประเด็น คือ

1. **ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า** วิทยาลัยมีผลลัพธ์ในระดับและแนวโน้มสูงขึ้น ได้แก่ พันธกิจการศึกษา ในด้านการดำเนินงานทำ/ศึกษาต่อภายใน 1 ปีของบัณฑิตปริญญาตรี

ด้านคุณภาพบัณฑิตประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต พันธกิจการบริการวิชาการ ในโครงการเตรียมความพร้อมภาษาอังกฤษ มีผู้เข้าร่วมโครงการสูงกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และผลการดำเนินงานเทียบกับคู่เทียบพบว่าอยู่ในลำดับที่ 1 จาก 5 สถาบันในระดับประเทศในเรื่องการได้งานทำ/ศึกษาต่อของบัณฑิตปริญญาตรี ภายในเวลา 1 ปี และผลเปรียบเทียบผลคะแนนการสอบระบบ Admission กลาง เป็นลำดับที่ 2 จาก 5 สถาบัน แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการจัดการหลักสูตรที่มุ่งเน้นลูกค้า

2. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน วิทยาลัยมีผลลัพธ์ในระดับและแนวโน้มสูงขึ้น ได้แก่ การรับนักศึกษาเป็นไปตามแผน, จำนวนผู้สมัครเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาปริญญาตรีมีแนวโน้มสูงขึ้น และร้อยละของนักศึกษาที่พ้นสภาพมีค่าไม่เกินเป้าหมาย

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ ตามพันธกิจดังนี้

#### 1. ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

1.1 ไม่พบผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจส่งผลต่อการติดตามการทำงานของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ การสร้างความผูกพัน และการสร้างเครือข่าย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาทบทวน ปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบพัสดุ การคัดเลือกผู้ส่งมอบที่สำคัญ และมีการประเมินผล

#### 2. พันธกิจด้านการศึกษา

2.1 หลักสูตรระดับปริญญาตรี ประสิทธิภาพอัตราการรับนักศึกษา ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559) และระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการจบต่ำกว่าเป้าหมาย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2560) ประเด็นดังกล่าว ควรนำเข้าพิจารณาในคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาตรี เพื่อหาแนวทางร่วมกันกำหนดระบบ แนวทางการดำเนินงาน เช่น การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุกไปยังโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย กรณีระยะเวลาการจบการศึกษา ควรมอบหมายงานบริการการศึกษา รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อหาสาเหตุการไม่จบการศึกษาภายในเวลา และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา

2.2 หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ร้อยละของนักศึกษาในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่พ้นสภาพมีค่าสูงกว่าเป้าหมาย ร้อยละของนักศึกษาที่ทำการประเมินผลการเรียนการสอนในทุกหลักสูตรมีค่าต่ำกว่าเป้าหมาย (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบ ในการได้มาซึ่งข้อมูล/สารสนเทศที่แท้จริงถึงสาเหตุการพ้นสภาพของนักศึกษาในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา และทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว สำหรับร้อยละของนักศึกษาที่ทำการประเมินผลในทุกหลักสูตรมีค่าต่ำกว่าเป้าหมาย วิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบ กระตุ้นให้นักศึกษาเห็นความสำคัญของการประเมินผลการเรียนการสอนในทุกหลักสูตร เช่น กำหนดรอบเวลาการประเมิน การประสานงานกับงานบริการการศึกษาติดตามนักศึกษาให้ทำแบบประเมิน หรือการติดตามรายบุคคลในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่มีจำนวนนักศึกษาไม่มาก

### 3. พันธกิจวิจัย

3.1 เงินทุนวิจัยจากแหล่งต่างๆ มีแนวโน้มลดลง (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรหาแนวทางที่เป็นระบบ ส่งเสริมความรู้ให้อาจารย์มีทักษะ วิธีการเขียนเพื่อเสนอขอทุนจากแหล่งทุนต่างๆ การประชาสัมพันธ์แหล่งทุนให้อาจารย์รับทราบ การกำหนดให้มีระบบที่เลี้ยง การกำหนดภาระงานที่เหมาะสมสำหรับอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนและบริหาร รวมทั้ง การหาเครือข่ายความร่วมมือการทำวิจัย เป็นต้น

3.2 จำนวนผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทั้งระดับชาติและนานาชาติ, สัดส่วนของผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ, จำนวนครั้งที่บทความได้รับการอ้างอิงในฐานข้อมูล Scopus ย้อนหลัง 5 ปี, จำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงต่อบทความที่ตีพิมพ์ระดับชาติและนานาชาติต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดและมีแนวโน้มไม่คงที่ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยได้ทบทวน ปรับปรุงกระบวนการทำงานในพันธกิจวิจัย โดยนำเสนอผลการดำเนินงานพันธกิจวิจัยต่อคณะกรรมการประจำ และคณาจารย์ประจำทุกคนเพื่อรับทราบข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีแนวโน้มลดลง ในเรื่องจำนวนผลงานตีพิมพ์ในวารสารทั้งในระดับชาติและนานาชาติ จำนวนผลงานที่ได้รับการอ้างอิงในฐานข้อมูล การได้รับทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก วิทยาลัยจึงเล็งเห็นความสำคัญและปรับปรุงกระบวนการในปี 2560 โดยส่งเสริมให้อาจารย์เห็นความสำคัญการสร้างผลงานวิชาการ และการตีพิมพ์ผลงานในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ได้จัดโครงการให้คณาจารย์ประจำเห็นความสำคัญของการสร้างผลงานวิชาการและการตีพิมพ์ผลงานในวารสาร มีการปรับปรุงประกาศค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจการสร้างผลงาน และกำหนดในข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล ส่งผลให้ในปี 2560 มีผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติสูงกว่าเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม วิทยาลัยยังมีผลงานตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติต่ำกว่าเป้าหมาย วิทยาลัยควรพิจารณาหาแนวทางที่เป็นระบบ กำหนดภาระงานของอาจารย์ให้มีความเหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์เสนอโครงการวิจัยและตีพิมพ์ผลงานในวารสารระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### 4. พันธกิจบริการวิชาการ

4.1 ไม่พบการตั้งเป้าหมายผลลัพธ์ด้านการบริการวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ โครงการพระบัตติอาสา อาจส่งผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณาหาแนวทางที่เป็นระบบ ทบทวนการดำเนินงานในพันธกิจบริการวิชาการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน มอบหมายผู้รับผิดชอบพันธกิจ และกำหนดขอบข่ายงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมา วิทยาลัยแบ่งความรับผิดชอบภาระงานพันธกิจบริการวิชาการไม่ชัดเจน โดยกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบจึงไม่เห็นมุมมองเชิงระบบ ส่งผลต่อการดำเนินงานการบริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



4.2 รายรับจากการจัดบริการวิชาการมีแนวโน้มลดลง (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรวางแนวทางที่เป็นระบบ พิจารณาจัดการ บริการวิชาการโดยใช้สมรรถนะหลักของวิทยาลัย กำหนดกลุ่มเป้าหมาย วิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่ง แต่เนื่องจาก วิทยาลัยมีบุคลากรจำนวนน้อย อาจพิจารณาจัดโครงการใหญ่ปีละ 1 ครั้งและเก็บค่าลงทะเบียน วิเคราะห์ ต้นทุนและควบคุมรายจ่าย นอกจากนี้อาจพิจารณาหาความร่วมมือกับสถาบันภายนอกเพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงาน

## หมวด 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

### 1. ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โดยภาพรวมพบว่า พันธกิจการศึกษา มีผลลัพธ์ความพึงพอใจของนักศึกษา ต่อการสอนของอาจารย์ระดับปริญญาตรี มีผลการประเมินการเรียนการสอนสูงกว่าเป้าหมายทุกรายวิชาตลอด ระยะเวลา 3 ปี, ความพึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อการจัดกิจกรรมนักศึกษาสูงกว่าเป้าหมาย, ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสูงกว่าเป้าหมาย พันธกิจวิจัย มีผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าสูงกว่าเป้าหมายใน บางรายการ เช่น ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจจากผู้ให้ทุน

ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่ วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ ตามพันธกิจดังนี้

### 1. พันธกิจการศึกษา

1.1 หลักสูตรปริญญาตรี ความพึงพอใจของนักศึกษาปริญญาตรีต่อกระบวนการบริการ การศึกษา (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561) ความพึงพอใจต่อระบบอาจารย์ ที่ปรึกษา (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561)

1.2 หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อคุณภาพการสอนของ อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2560-2561) ความพึงพอใจ ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการและปัจจัยเกื้อหนุน (ข้อเสนอแนะ จากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2560)

### 2. พันธกิจบริการวิชาการ

2.1 ไม่พบข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการบริการวิชาการของวิทยาลัยในบาง โครงการ เช่น โครงการบัณฑิตอาสา (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561) ประเด็น ดังกล่าว วิทยาลัยรับทราบปัญหาและอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาการเก็บข้อมูลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม โครงการ

3. การไม่แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน, และด้านการมุ่งเน้น ลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันตามพันธกิจด้านวิจัยและพันธกิจบริการ วิชาการ

ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยอยู่ในระหว่างพัฒนาการเก็บข้อมูล/สารสนเทศ ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นให้ครบทุกพันธกิจ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศ 5 ประเภทตามที่กำหนด คือ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และข้อร้องเรียน วิทยาลัยได้วิเคราะห์ข้อมูล/สารสนเทศที่มี พบว่าวิทยาลัยมีสารสนเทศของผู้เรียนระดับปริญญาตรีครบทุกประเภท ในส่วนผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษา มีสารสนเทศเฉพาะความพึงพอใจบางส่วน คือ การประเมินการเรียนการสอน สำหรับพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ มีสารสนเทศความพึงพอใจเท่านั้น ดังนั้นวิทยาลัยควรพิจารณาหาแนวทางที่เป็นระบบในการได้มาซึ่งสารสนเทศให้ครบทุกกลุ่มลูกค้ำ ส่งเสริมผู้รับผิดชอบพันธกิจเห็นความสำคัญของการรับฟังเสียง นำข้อมูลมาวิเคราะห์จัดกลุ่มว่าอยู่ในสารสนเทศประเภทใด นำมาพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้มีผลการประเมินความพึงพอใจเป็นไปตามเป้าหมาย

## 2. ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า วิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อกระบวนการจัดการศึกษาด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่งานบริการการศึกษา/งานกิจการนักศึกษาและปัจจัยเกื้อหนุนการจัดการศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษาระดับดี

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ ตามพันธกิจดังนี้

1. วิทยาลัยไม่แสดงผลลัพธ์ที่แสดงความผูกพันในพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรพิจารณามอบหมายผู้รับผิดชอบพันธกิจติดตามผลการดำเนินงาน ทบทวนกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สามารถสะท้อนความผูกพันของลูกค้ำในทุกพันธกิจ เช่น การสนับสนุนการดำเนินงานของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง การใช้บริการซ้ำ การยกย่องชมเชย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของวิทยาลัย เป็นต้น

## หมวด 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

### ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง โดยภาพรวมพบว่า

1. **อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร** วิทยาลัยมีผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีระดับและแนวโน้มดีขึ้น ได้แก่ ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และดีกว่าคู่เทียบที่เป็นสถาบันคู่เทียบในประเทศโดยเป็นลำดับที่ 1 และผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ดีขึ้น

2. **บรรยากาศการทำงาน** วิทยาลัยมีผลลัพธ์การดำเนินการเรื่องความปลอดภัย โดยระยะเวลา 5 ปี ไม่พบเหตุการณ์รุนแรงด้านอาชญากรรม

3. **ความผูกพันของบุคลากร** วิทยาลัยมีผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ระดับความสุขของบุคลากรทุกกลุ่ม มีการเปรียบเทียบสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการกับ 4 สถาบันคู่เทียบด้านคุณวุฒิอาจารย์ระดับปริญญาเอกและตำแหน่งทางวิชาการพบว่า วิทยาลัยฯ มีอันดับดีกว่าคู่เทียบ

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ

1. ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ได้แก่ ร้อยละของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งวิชาการ และจำนวนอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2559)

2. ผลลัพธ์การดำเนินการเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่ำกว่าเป้าหมายทุกสายงาน และผลการสำรวจความสุขด้วยตนเองผ่าน Happinometer มีค่าเฉลี่ยลดลง (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559 และ 2561)

ประเด็นดังกล่าว เนื่องจากวิทยาลัยมีบุคลากรสายวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ในอัตราส่วน 50:50 ส่งผลให้มีความหลายหลายและความแตกต่างในการบริหารจัดการ วิทยาลัยควรพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้นและระยะยาว โดยทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา ปรับปรุงกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์อัตรากำลัง/ ขีดความสามารถบุคลากรที่มีอยู่ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ที่ได้ การมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม การส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร โดยอาจพิจารณาเก็บข้อมูล/ สารสนเทศจากบุคลากรทุกประเภท เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรในประเด็นต่างๆ เช่น ภาระงานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ความมั่นคง ความปลอดภัย สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การพัฒนาบุคลากรโดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ควรพิจารณาการเก็บข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการด้วย เช่น การพูดคุย พฤติกรรมที่แสดงออก นำผลการประเมินที่ได้มาส่งเสริมความผูกพันบุคลากรแต่ละประเภท เก็บข้อมูลและวิเคราะห์แนวโน้มความผูกพันของบุคลากรแต่ละประเภท

#### **หมวด 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล**

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า

1. **การนำองค์กร** วิทยาลัยแสดงผลการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายสร้างรายได้ โดยมีรายรับจากการรับนักศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย รายรับจากโครงการเตรียมความพร้อมภาษาอังกฤษ และนโยบายลดค่าใช้จ่าย และร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการโครงการที่สำคัญใน PA ส่วนงาน

2. **การกำกับดูแล** วิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลในด้านการสร้างรายได้และการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายส่งผลลัพธ์การสร้างรายได้มีแนวโน้มสูงขึ้น

3. **กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน** วิทยาลัยมีผลลัพธ์ในด้านการกำกับดูแลข้อกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน ในเรื่องของผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานสากลทั้งในระดับส่วนงาน และหลักสูตรที่มีแนวโน้มสูงขึ้น และไม่พบการกระทำผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีร้อยละความสำเร็จการดำเนินโครงการตาม PA ส่วนงานสูงกว่าเป้าหมาย

4. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิทยาลัยมีผลลัพธ์ระดับและแนวโน้มที่ดีขึ้น ในด้านความสำเร็จ ร้อยละความสำเร็จการดำเนินโครงการตาม PA ส่วนงาน

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่ วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ

1. ไม่พบว่าแสดงผลลัพธ์การประเมินการนำด้วยหลักธรรมาภิบาล การเงิน และการบริหารความเสี่ยง (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559-2560)

2. ผลการดำเนินงานการส่งเสริมมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ต่ำกว่าเป้าหมายในปี 2559 (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2560)

3. ไม่พบผลลัพธ์ในเรื่องความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและต่อระบบการกำกับดูแลของวิทยาลัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี 2561)

4. ไม่พบผลลัพธ์ผู้นำระดับสูงสื่อสารและสร้างความผูกพันให้กับผู้เรียนในเรื่องของการนำวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรไปสู่การปฏิบัติ (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง ในปี 2559 และ 2561)

5. ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลง ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (MU-KPI) (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง ในปี 2559-2561)

ประเด็นดังกล่าว ในช่วงปี 2559-2561 วิทยาลัยวิทยาลัยมีผู้นำสูงสุดดำรงตำแหน่งรักษาการแทน คณบดีวิทยาลัยศาสนศึกษา จึงอาจส่งผลกระทบต่อระบบการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ที่ขาดความต่อเนื่องการบริหารจัดการในระดับนโยบายที่ชัดเจน ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของเกณฑ์ให้กับบุคลากรได้รับทราบและเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง นอกจากนี้ยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัย การกำหนดผู้รับผิดชอบพันธกิจที่สำคัญ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน จึงส่งผลกระทบต่อการกำกับดูแลผลการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

#### **หมวด 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด**

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง** โดยภาพรวมพบว่า

1. ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน วิทยาลัยมีผลการดำเนินงานในด้านการเพิ่มรายได้และลดรายจ่าย ส่งผลให้ผลลัพธ์ดีขึ้น ได้แก่ มีรายรับจากการปรับแผนการรับนักศึกษา การปรับค่าธรรมเนียมพิเศษ และใช้ประโยชน์ที่น้ำทองสิกขาลัย ร้อยละค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ มีจำนวนลดลง

2. ผลการดำเนินการด้านการตลาด คือ (1) วิทยาลัยมีผลลัพธ์ด้านการตลาดในส่วนจำนวนผู้สมัครที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการรับ (2) อัตราการแข่งขันของนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี ระบบแอดมิชชันสูงกว่าคู่แข่งและ (3) จำนวนผู้สมัครในระดับปริญญาตรีมีแนวโน้มสูงขึ้นระหว่างปีการศึกษา 2557-2560 เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่จะรับ

**ผลการวิเคราะห์โอกาสพัฒนา** โดยภาพรวมพบว่า คณะกรรมการตรวจประเมินเสนอประเด็นสำคัญที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการ

1. ไม่ปรากฏผลลัพธ์สำคัญด้านงบประมาณ การเงิน ตามพันธกิจหลักที่สำคัญ เช่น ประสิทธิภาพการใช้นวัตกรรม ต้นทุนการดำเนินการเพื่อเทียบกับงบประมาณ และผลลัพธ์บางรายการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มลดลง (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 3 ครั้ง (ปี 2559-2561)

2. วิทยาลัยไม่แสดงผลลัพธ์ทางการตลาดในพันธกิจการบริการวิชาการ ด้านการผลิตบัณฑิต (ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ จำนวน 2 ครั้ง (ปี 2559 และ 2561) ประเด็นดังกล่าว วิทยาลัยควรวางแนวทางที่เป็นระบบ กำหนดผู้รับผิดชอบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศส่วนแบ่งตลาดในทุกพันธกิจในประเด็นที่สำคัญ โดยพิจารณากำหนดตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับผลประกอบการด้านการตลาด หลักสูตรและบริการใหม่ รวมถึงสัดส่วนรายได้จากหลักสูตรและบริการ

ประเด็นดังกล่าว เนื่องจากตั้งแต่ปี 2555 วิทยาลัยประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินและงบประมาณ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญสูงสุด ผู้นำระดับสูงจึงกำหนดเรื่องที่ต้องทำในประเด็นที่สำคัญสูงสุดก่อน คือ มุ่งเน้นการลดรายจ่าย เช่น การบริหารรายจ่ายแบบบุคลากร โดยเสนอขออัตราใหม่สำหรับบุคลากรสายวิชาการ และเสนอขอเปลี่ยนประเภทการจ้างสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนจากพนักงานเงินรายได้ส่วนงาน เป็นพนักงานเงินอุดหนุน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายจากเงินรายได้ของวิทยาลัย การปรับปรุงประกาศการจ่ายค่าตอบแทนในส่วนที่มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น ค่าตอบแทนอาจารย์พิเศษ การปรับปรุงระเบียบการใช้จ่ายของราชการเพื่อประหยัดพลังงาน และการประหยัดการใช้ทรัพยากร เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้วิทยาลัยมีแนวโน้มค่าใช้จ่ายลดลงอย่างต่อเนื่อง สำหรับการหารายได้ ยังมุ่งเน้นการหารายได้ตามพันธกิจหลัก เช่น การรับนักศึกษาให้เป็นไปตามแผนทุกหลักสูตร การจัดโครงการที่สามารถสร้างรายได้ การจัดโครงการบริการวิชาการ และการใช้ประโยชน์ที่น้ำทองสิขาลัย เป็นต้น ในด้านผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มลดลง ในเรื่องการได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน และจำนวนเงินทุนวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดิน และจากองค์กรภายนอก วิทยาลัยควรวางแนวทางที่เป็นระบบ วางแผนการดำเนินงานเพื่อเสนอของบประมาณจากแหล่งทุนต่างๆ ล่วงหน้า โดยจัดเตรียมความพร้อมของโครงการที่จะเสนอขอของงบประมาณ และเอกสารประกอบให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย มีการติดตามเอกสารโครงการที่จะเสนอขอ พร้อมทั้งศึกษานโยบายการจัดสรรงบประมาณจากแหล่งทุน เพื่อให้มีความสอดคล้องกัน

## 5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ส่วนงานควรพิจารณานำผลการวิเคราะห์ด้านจุดแข็งและโอกาสพัฒนา มาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างจริงจัง โดยพิจารณานำประเด็นข้อเสนอของคณะกรรมการตรวจประเมินที่มีความถี่จำนวน 3 ครั้ง หรือ 2 ครั้ง เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน นำมาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน ที่ต้องดำเนินการในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากเกณฑ์ดังกล่าวมีเนื้อหามาก จึงควรพิจารณาดำเนินงานในเชิงระบบ โดยให้ความสำคัญต่อประเด็นที่ส่งผลกระทบสูง มีความเสี่ยง ตลอดจนความคุ้มค่าในการดำเนินการหรือโอกาสความสำเร็จ นำมาจัดลำดับความสำคัญ และจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงการ

ดำเนินงาน ถ่ายทอดแผนสู่บุคลากร ลงมือดำเนินการตามแผนอย่างจริงจัง และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้วิเคราะห์นำเสนอประเด็นดังนี้

### **ด้านกลยุทธ์**

วิทยาลัยควรเร่งดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก เนื่องจากปัจจุบันวิทยาลัยยังคงใช้แผนกลยุทธ์เดิม ฉบับปี พ.ศ.2556-2559 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งนี้ในการจัดทำกลยุทธ์ควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการระดมสมองและแลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกัน และเมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์แล้วเสร็จผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญต่อการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนประจำปีที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเป้าหมาย ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการ และจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมชัดเจน อีกทั้งการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### **ด้านการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น**

ปัจจุบัน วิทยาลัยมีกระบวนการรับฟังผู้เรียนปัจจุบันและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยกำหนดข้อมูลสารสนเทศ 5 ประเภท คือ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และข้อร้องเรียน แต่กระบวนการดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมทุกพันธกิจและทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการดำเนินการในปัจจุบันให้ความสำคัญเฉพาะผู้เรียนระดับปริญญาตรีเท่านั้น สำหรับผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษา ลูกค้าในพันธกิจวิจัยและบริการวิชาการ มีการรับฟังเฉพาะความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจเท่านั้น นอกจากนี้วิทยาลัยยังไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้าในอดีตและลูกค้าในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการรับฟังผู้เรียนและลูกค้าในทุกพันธกิจ พิจารณากำหนดวิธีการผู้รับผิดชอบหลักเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว และนำมาพิจารณาดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการ พัฒนาหลักสูตรและบริการเพื่อสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้า อีกทั้งเพื่อความได้เปรียบในส่วแบ่งตลาดกับคู่แข่ง

### **ด้านการพัฒนาบุคลากร**

วิทยาลัยไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างเป็นระบบและชัดเจน โดยการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันเป็นการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาตามสายวิชาชีพเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับทิศทาง/ เป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคลากร ดังนั้นวิทยาลัยควรพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงแผนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ระดับส่วนงาน แผนงาน และระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ใช้บริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอเหมาะสม รวมทั้งใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

บุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน โดยมองว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและหน่วยพัฒนาคุณภาพเท่านั้น บุคลากรส่วนใหญ่มองว่าการพัฒนาคุณภาพเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และเป็นเรื่องเฉพาะกิจที่มีการดำเนินงานปีละ 1 ครั้งจากการตรวจประเมินโดยคณะกรรมการตรวจประเมินที่ได้รับแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัย การไม่เห็นความสำคัญของการนำผลการตรวจประเมินมาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน จึงขาดการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ โดยเฉพาะเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ที่มีรายละเอียดและเนื้อหาหนัก ภาระงานที่ปฏิบัติเพื่อมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์ครั้งต่อไป

5.3.1 วิเคราะห์สภาพและปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

5.3.2 วิเคราะห์กระบวนการและแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

5.3.3 วิเคราะห์การเขียนรายงานการประเมินตนเอง ที่สะท้อนกระบวนการและผลลัพธ์ตามระบบการประเมินและการให้คะแนน ที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกำหนดอย่างสมบูรณ์

5.3.4 วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานหรือสถาบันที่นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ

## บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). รายงานประจำปีมหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปี 2559.

มหาวิทยาลัยมหิดล.คณะวิศวกรรมศาสตร์. <https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/>

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น. สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา.

<http://www.western.ac.th/index.php/th/home/grid-with-4-columns/bruero-cha>

ราชกิจจานุเบกษา. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 . (กรุงเทพมหานคร)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). ประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับปี 2558-2561

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561 แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2562). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).

สุนันท์ แดงประไพ. การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2554.

สุภาพ โพธิ์สุวรรณ. การวิเคราะห์ผลการประเมินภายนอกสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2553.

เอกธิป สุขวารี. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2554