รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

ระดับคณะ/วิทยาลัย

(Self-Assessment Report: SAR)

ประจำปีการศึกษา 2568

มหาวิทยาลัยแม่โจ้



จัดทำโดย งานพัฒนาคุณภาพ กองพัฒนาคุณภาพ
สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะ ประจำปีการศึกษา 2568
(ช่วงเวลาที่รับการประเมิน: กรกฎาคม 2569 - สิงหาคม 2569)

1. หลักการและเหตุผล

ในปีการศึกษา 2568 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ทั้งสามระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ/วิทยาลัย และระดับสถาบัน เพื่อเป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในทั้งสามระดับให้ดำเนินการไปพร้อมกัน ซึ่งมหาวิทยาลัยได้เลือกใช้แนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) ในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาระดับคณะ/วิทยาลัย และระดับสถาบัน โดยใช้เป็นแนวทางในการนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสร้างผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ และบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

ในการนี้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ยกระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาระดับคณะ/วิทยาลัย และระดับสถาบัน โดยเลือกใช้แนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความเป็นเลิศและมีประสิทธิภาพสูง โดยเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานจากการประเมินตามองค์ประกอบและระดับคะแนนเดิม มาเป็นการประเมินตามโครงสร้างระบบงาน 7 หมวด ดังนี้

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

หมวดที่ 1 การนำองค์กร
- 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
- 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

หมวดที่ 2 กลยุทธ์
- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หมวดที่ 3 ลูกค้า
- 3.1 การบ่งชี้ความต้องการของลูกค้าและตลาด
- 3.2 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร
- 4.2 การจัดการความรู้ขององค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ

หมวดที่ 5 บุคลากร
- 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร
- 5.2 การสร้างความผูกพันของบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและการเน้นลูกค้า

7.2 ผลลัพธ์ด้านการเน้นบุคลากร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการ

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
90%, 95% หรือ 100%	A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง การแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเครื่องมือในระดับสถาบันที่ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล I: มีแนวทางการบูรณาการอย่างดีกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
70%,75%, 80% หรือ 85%	A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานส่วนใหญ่ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และปรากฏหลักฐานการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน โดยแสดงการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและแสดงตัวอย่างการสร้างนวัตกรรม I: มีแนวทางที่บูรณาการกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
50%,55%, 60% หรือ 65%	A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน

คะแนน	คำอธิบาย
	L: มีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง สถาบันแสดงการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ถูกนำไปใช้บางเรื่อง ทั้งมีตัวอย่างการสร้างนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการหลัก I: แนวทางมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมที่สถาบันต้องทำ/มีตามที่ระบุไว้ไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A: ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น L: ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความจำเป็นพื้นฐานที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
10%,15%, 20% หรือ 25%	A: ปรากฏหลักฐานการเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อยู่ในขั้นเริ่มต้นเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: ปรากฏหลักฐานการเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้น ๆ I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
0% หรือ 5%	A: ไม่ปรากฏแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D: ไม่มีหรือแทบไม่ปรากฏหลักฐานการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการ อย่างเอกเทศ

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
90%, 95% หรือ 100%	Le: มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามของหัวข้อย่อยอย่างครบถ้วน T: มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่อง ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถถาบัน C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน I: มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

คะแนน	คำอธิบาย
70%,75%, 80% หรือ 85%	Le: มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบสนองต่อคำถามย่อยของหัวข้อ T: มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน C: แนวโน้มและผลการดำเนินการในปัจจุบันส่วนใหญ่หรือหลายเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับ เทียบเคียงที่เหมาะสม มีผลการดำเนินการที่ดีมากในเชิงปรียบเทียบ รวมทั้งผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการ I: มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่
50%,55%, 60% หรือ 65%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องต่าง ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และมีผลการดำเนินการที่ดีในเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน ที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ตลาดและกระบวนการที่สำคัญ
30%, 35%, 40% หรือ 45%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%,15%, 20% หรือ 25%	Le:มีการรายงาพผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญ ตอบสนสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
0% หรือ 5%	Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทางลบ C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ 1: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน

การนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2568 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้คณะ/วิทยาลัย ทั้ง 18 คณะ/วิทยาลัย เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม (Systemic Perspective) โดยมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ ประจำปีการศึกษา 2568

การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน (การวิพากษ์จากผู้ประเมิน) ระดับคณะ ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีการศึกษา 2568 จำนวน 18 คณะ/วิทยาลัย โดยแบ่งตามกลุ่มสาขาวิชา ดังนี้

ลำดับ	หน่วยงาน
	กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
1	คณะวิทยาศาสตร์
2	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม
3	คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร
4	วิทยาลัยพลังงานทดแทน
5	คณะพยาบาลศาสตร์
6	คณะสัตวแพทยศาสตร์
	กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
7	คณะบริหารธุรกิจ
8	วิทยาลัยบริหารศาสตร์
9	คณะเศรษฐศาสตร์
10	คณะพัฒนาการท่องเที่ยว
11	คณะศิลปะศาสตร์
12	คณะสารสนเทศและการสื่อสาร
	กลุ่มสาขาวิชาเกษตรศาสตร์
13	คณะผลิตกรรมการเกษตร
14	คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ
15	คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี
16	วิทยาลัยนานาชาติ
17	มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - แพร่ เฉลิมพระเกียรติ
18	มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร

3. สรุปผลการวิพากษ์ผลการดำเนินงานในภาพรวม ปีการศึกษา 2568

3.1 ภาพรวมข้อเสนอแนะโครงร่างองค์กร (Organizational Profile: OP)

ผลการสังเคราะห์จากรายงานการวิพากษ์ระดับคณะ/วิทยาลัย ประจำปี 2568

หัวข้อโครงร่างองค์กร (Organization Profile: OP)	จำนวนส่วนงานที่พบข้อเสนอแนะ*	สาระสำคัญในภาพรวม	Pain Point
P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description): คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร			
ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)			
(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ	**15/18 (83.3%)**	ยังไม่ชัดว่าผลิตภัณฑ์และบริการหลักคืออะไร รายการใดมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และมีวิธีการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร หลายส่วนงานยังนำเสนอเป็นรายชื่อหลักสูตรหรือกิจกรรม มากกว่าการจำแนกผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นแกนหลักและมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ พร้อมแสดงสัดส่วนรายได้ งบประมาณ จำนวนผู้เรียน หรือบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งกลไกการส่งมอบ เช่น รูปแบบในชั้นเรียน ออนไลน์ ผสมผสาน หรือผ่านคู่ความร่วมมือ ยังไม่ชัดเจน รวมทั้งกลไกการส่งมอบ เช่น Onsite/Online/Hybrid/หรือผ่านคู่ความร่วมมือ ยังไม่ชัดเจน	ยังไม่เห็นความชัดเจนของคุณค่าที่แต่ละส่วนงานมุ่งส่งมอบให้แก่ผู้เรียนและลูกค้า รวมถึงรูปแบบหรือกลไกในการส่งมอบคุณค่านั้นอย่างเป็นระบบ
(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม	**17/18 (94.4%)**	เป็นช่องว่างสำคัญที่พบมากในหลายส่วนงาน โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ยังไม่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายหรือมีจุดยืนอย่างไรในอนาคต อีกทั้งตัวชี้วัดและกรอบระยะเวลาในการบรรลุวิสัยทัศน์ยังไม่ชัดเจน นอกจากนี้ ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสมรรถนะหลักขององค์กรในบางส่วน	การกำหนดทิศทางองค์กรยังไม่ถูกถ่ายทอดเป็นเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้ และยังไม่เชื่อมโยงสู่การขับเคลื่อนองค์กรอย่างชัดเจน

หัวข้อโครงร่างองค์กร (Organization Profile: OP)	จำนวนส่วนงานที่พบข้อเสนอแนะ*	สาระสำคัญในภาพรวม	Pain Point
		งานยังมีความซ้ำซ้อน หรือยังไม่สามารถสะท้อนความโดดเด่นและความแตกต่างขององค์กรได้อย่างชัดเจน	
(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	**15/18 (83.3%)**	ข้อมูลบุคลากรของหลายส่วนงานยังเน้นการนำเสนอจำนวนและลักษณะพื้นฐานของบุคลากร มากกว่าการวิเคราะห์ขีดความสามารถและความเพียงพอของกำลังคน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน กลุ่มบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และความเสี่ยงด้านบุคลากร รวมทั้งยังไม่ชัดเจนถึงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน	ข้อมูลบุคลากรยังเป็นข้อมูลพื้นฐานมากกว่าสารสนเทศเชิงวิเคราะห์เพื่อการบริหาร จึงยังไม่สามารถเชื่อมโยงสู่การวางแผนกำลังคนและการบริหารบุคลากรได้อย่างชัดเจน
(4) สินทรัพย์	**11/18 (61.1%)**	หลายส่วนงานยังนำเสนอสินทรัพย์ในลักษณะเป็นรายการ โดยยังไม่ได้จำแนกว่าสินทรัพย์ใดมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และสมรรถนะหลักขององค์กร อีกทั้งยังไม่ชัดเจนในด้านความพร้อม ความเพียงพอ ความทันสมัย ความเสี่ยง และทรัพย์สินทางปัญญาที่มีส่วนสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร	ยังไม่ชัดเจนว่าสินทรัพย์สำคัญสนับสนุนกลยุทธ์ และสร้างขีดความสามารถหรือความได้เปรียบให้องค์กรอย่างไร
(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	**15/18 (83.3%)**	หลายส่วนงานยังระบุข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน เช่น กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ จริยธรรมการวิจัย และมาตรฐานวิชาชีพหรือห้องปฏิบัติการ ขณะที่บางส่วนงานรวบรวมกฎหมายและข้อกำหนดไว้จำนวนมาก แต่ยังไม่ได้คัดเลือกข้อกำหนดสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และยังไม่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างชัดเจน	การบริหารข้อกำหนดยังเน้นการรวบรวมรายการกฎหมาย มากกว่าการจัดการข้อกำหนดสำคัญและความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

หัวข้อโครงร่างองค์กร (Organization Profile: OP)	จำนวนส่วนงานที่พบข้อเสนอแนะ*	สาระสำคัญในภาพรวม	Pain Point
ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationship)			
(6) โครงสร้างองค์กร	**12/18 (66.7%)**	โครงสร้างองค์กรของบางส่วนงานยังไม่ชัดเจนในด้านสายการบังคับบัญชา กลไกการกำกับดูแล อำนาจในการตัดสินใจ ผู้รับผิดชอบกระบวนการ และความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ รวมทั้งยังไม่สามารถแยกบทบาทของโครงสร้างการนำองค์กรและโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างชัดเจน	โครงสร้างองค์กร การกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน
(7) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**15/18 (83.3%)**	พบประเด็นซ้ำในหลายส่วนงานที่ยังเป็นเพียงการจัดประเภทผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่าการแบ่งกลุ่มตามความต้องการและลักษณะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน อีกทั้งความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มยังระบุไว้ค่อนข้างกว้าง และยังไม่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าในอนาคตหรือกลุ่มเป้าหมายใหม่อย่างชัดเจน โดยบางส่วนงานยังได้รับข้อเสนอแนะให้ทบทวนการกำหนดลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมมากขึ้น	การแบ่งกลุ่มผู้เรียนและลูกค้า รวมถึงการระบุความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของแต่ละกลุ่มยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้การรับฟังเสียงลูกค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ และการกำหนดผลลัพธ์ด้านลูกค้าในหมวด 7 ยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ
(8) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ	**16/18 (88.9%)**	หลายส่วนงานยังนำเสนอเพียงรายชื่อผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ รวมถึงข้อตกลงความร่วมมือ โดยยังไม่ชัดเจนว่าผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือรายใดมีความสำคัญต่อระบบงานและกระบวนการสำคัญขององค์กร ตลอดจนยังไม่ชัดเจนถึงหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก บทบาทและความรับผิดชอบ ข้อกำหนดที่สำคัญ ตัววัดผลการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดจากความร่วมมือ รวมทั้งความเชื่อมโยง	การบริหารเครือข่ายผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือยังไม่เชื่อมโยงกับระบบงาน ยุทธศาสตร์ และการส่งมอบคุณค่าขององค์กรอย่างเป็นระบบ

หัวข้อโครงร่างองค์กร (Organization Profile: OP)	จำนวนส่วนงานที่พบข้อเสนอแนะ*	สาระสำคัญในภาพรวม	Pain Point
		ว่ากระบวนการใดต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบหรือคู่ความร่วมมือรายใด เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้า	
P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร			
ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)			
(9) ตำแหน่งการแข่งขัน	**14/18 (77.8%)**	ข้อมูลตำแหน่งการแข่งขันยังไม่ชัดเจนว่าองค์กรแข่งขันกับใคร อยู่ในตำแหน่งใดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทั้งในด้านอันดับ ส่วนแบ่ง หรือผลการดำเนินงานที่สำคัญ รวมถึงยังขาดข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เพียงพอในการยืนยันความโดดเด่นหรือความได้เปรียบขององค์กร	การกำหนดคู่แข่งและคู่เทียบยังไม่ชัดเจน ทำให้ยังไม่สามารถระบุตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรได้อย่างชัดเจนจากข้อมูลที่มีอยู่
(10) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	**16/18 (88.9%)**	หลายส่วนงานมีการระบุแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แต่ยังไม่ชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงใดเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ผลกระทบที่เกิดขึ้นมีลักษณะอย่างไร และองค์กรมีแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างไร เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) พฤติกรรมและความต้องการของผู้เรียน การจัดการศึกษาที่ไม่มุ่งปริญญา ความยั่งยืน และการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน รวมทั้งยังไม่ชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อตำแหน่งการแข่งขัน ส่วนแบ่งตลาด หรือความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างไร	ข้อมูลที่แสดงยังเป็นข้อมูลเชิงพรรณนามากกว่าสารสนเทศที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงและบริบทการแข่งขันขององค์กร

หัวข้อโครงร่างองค์กร (Organization Profile: OP)	จำนวนส่วนงานที่พบข้อเสนอแนะ*	สาระสำคัญในภาพรวม	Pain Point
(11) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	**17/18 (94.4%)**	เป็นช่องว่างสำคัญที่พบในหลายส่วนงาน โดยเฉพาะการกำหนดคู่เทียบและหลักเกณฑ์ในการเลือกคู่เทียบที่ยังไม่ชัดเจน ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบบางส่วนขาดความต่อเนื่อง นิยามของตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกัน หรือไม่ชัดเจน ถึงแหล่งที่มาของข้อมูล รวมทั้งยังไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร	การกำหนดคู่เทียบและตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบยังไม่ชัดเจน
ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)			
(12) ความท้าทาย ภัยคุกคาม ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์	**16/18 (88.9%)**	หลายส่วนงานยังจำแนกความท้าทาย ภัยคุกคาม ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ได้ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน โดยบางประเด็นที่ระบุเป็นความได้เปรียบยังเป็นเพียงศักยภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มากกว่าความได้เปรียบที่มีข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ นอกจากนี้ ยังขาดการจัดลำดับความสำคัญตามระดับผลกระทบและความเร่งด่วน รวมทั้งยังไม่เชื่อมโยงประเด็นเหล่านี้ไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การจัดสรรบุคลากรและทรัพยากร ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน	บริบทเชิงกลยุทธ์ยังไม่ถูกสังเคราะห์เป็นสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน
ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)			
(13) การปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม	**14/18 (77.8%)**	หลายส่วนงานมีการนำเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงมาใช้หลากหลาย เช่น PDCA, AAR, KM, Dashboard, LEAN, SIPOC ฯลฯ แต่ยังไม่ชัดเจนว่าเครื่องมือเหล่านี้เชื่อมโยงกันเป็นระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร	มีเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงหลากหลาย แต่ยังไม่เห็นระบบการเรียนรู้และการปรับปรุงระดับองค์กรที่เชื่อมโยงและบูรณาการกันอย่างชัดเจน

หัวข้อโครงร่างองค์กร (Organization Profile: OP)	จำนวนส่วนงานที่พบข้อเสนอแนะ*	สาระสำคัญในภาพรวม	Pain Point
		อย่างไร รวมทั้งยังไม่เห็นวงจรการทบทวน การเรียนรู้ การปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการขยายผลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการเชื่อมโยงระบบดังกล่าวกับกระบวนการสำคัญและหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์ยังไม่ชัดเจน	

หมายเหตุ : * หมายถึง จำนวนส่วนงานที่มีข้อเสนอแนะซึ่งสะท้อนช่องว่าง/ความไม่ชัดเจนอย่างน้อยหนึ่งประเด็นในหัวข้อนั้น

3.2 ผลการวิพากษ์จากผู้ประเมิน (แยกรายหมวด และหัวข้อ)

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	อยู่ใน **ช่วงต้นของ Band 2** หลักฐานส่วนใหญ่ยังเป็นกิจกรรมหรือสารสนเทศมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ **A:** ยังไม่ชัดเจนในวิธีการ ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ รอบเวลา หรือตัวชี้วัด **D:** การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังไม่ชัดเจนหรือจำกัดมาก **L:** ไม่ปรากฏวงจรประเมินและปรับปรุงที่เป็นระบบ **I:** ยังไม่เห็นความเชื่อมโยงของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม	7
15%	เริ่มมี **Approach ที่เป็นระบบบางส่วน** แต่จำกัดเฉพาะบางประเด็นของ 1.1 **A:** พบกลไกหรือนโยบายบางเรื่อง แต่ยังไม่ครอบคลุมข้อกำหนดพื้นฐาน **D:** มีการปฏิบัติบางกลุ่ม/บางกระบวนการ แต่ยังไม่ทั่วถึง **L:** ส่วนใหญ่ยังเป็นการแก้ไขหรือทบทวนเฉพาะเรื่อง **I:** มีความเชื่อมโยงบางส่วนแต่ยังไม่เป็นระบบ	3
20%	อยู่ใน **ระดับกลางของ Band 2** เริ่มเห็นระบบการนำองค์กรชัดขึ้นในหลายประเด็น **A:** มีแนวทางที่เป็นระบบตอบคำถามพื้นฐานหลายส่วน เช่น VMV การสื่อสาร จริยธรรม หรือการมุ่งเน้นการปฏิบัติ **D:** มีหลักฐานการนำไปใช้กับบุคลากร ผู้เรียน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม **L:** เริ่มมีการติดตาม/ทบทวน แต่ยังไม่แสดงการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ **I:** เริ่มเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ระบบงาน ตัวชี้วัด หรือทิศทางองค์กร	5
25%	อยู่ใน **ช่วงบนของ Band 2** มีความสมบูรณ์ของ A และ D สูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างชัดเจน **A:** พบกระบวนการ ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ กลไกหรือเครื่องมือรองรับหลายองค์ประกอบ **D:** มีการนำแนวทางไปใช้จริงหลายส่วน **L:** เริ่มพบ Review/Improve การติดตาม หรือการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงในระดับพื้นฐาน	3

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
	I: เริ่มเห็นความเชื่อมโยงของ VMV กลยุทธ์ สมรรถนะหลัก ระบบงาน และการติดตามผล แต่ยังไม่เข้มแข็งเพียงพอสำหรับ Band 30–45%	

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	อยู่ใน **ช่วงต้นของ Band 2** หลักฐานส่วนใหญ่ยังเป็นกิจกรรม รายชื่อคณะกรรมการ หรือนโยบาย มากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ **A:** ยังไม่ชัดเจนเรื่องวิธีการ ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด และรอบเวลา **D:** ไม่ปรากฏหรือปรากฏน้อยมากว่ามีการนำแนวทางไปใช้ทั่วถึง **L:** ไม่พบการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ **I:** ยังไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างระบบกำกับดูแล ความเสี่ยง จริยธรรม กลยุทธ์ และการสร้างประโยชน์ให้สังคม	**8**
15%	เริ่มมี **Approach บางองค์ประกอบ** ของ 1.2 เช่น การกำกับดูแล การประเมินผู้นำ หรือการปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ยังเป็นระบบเฉพาะบางเรื่อง **A:** เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในบางประเด็นพื้นฐานของหัวข้อ แต่ยังไม่ครอบคลุมและยังขาดความชัดเจนของวิธีการ ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด และรอบเวลา **D:** มีการดำเนินการบางส่วนแต่ยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็น **L:** การนำผลประเมินไปปรับปรุงยังไม่ชัดเจน **I:** ความเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นยังจำกัด	**2**
20%	มี **แนวทางที่เป็นระบบในหลายประเด็นพื้นฐาน** ของ 1.2 **A:** เริ่มเห็นกลไกกำกับดูแล กฎหมาย/จริยธรรม หรือการสร้างประโยชน์ให้สังคมที่มีโครงสร้าง **D:** มีการถ่ายทอดหรือนำไปใช้กับผู้เกี่ยวข้องบางส่วนแล้ว **L:** เริ่มมีการติดตามหรือ Corrective Action แต่ยังไม่เป็นวงจรเรียนรู้ที่เข้มแข็ง	**3**

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
	I: เริ่มเชื่อมโยงกับพันธกิจ กลยุทธ์ ความเสี่ยง หรือชุมชน แต่ยังไม่ทั่วทั้งระบบ	
25%	อยู่ใน **ช่วงบนของ Band 2** มีความชัดเจนของ A และ D สูงกว่ากลุ่มอื่น **A:** มีกระบวนการ ขั้นตอน กลไก ผู้รับผิดชอบ หรือตัวชี้วัดรองรับหลายองค์ประกอบ **D:** มีหลักฐานนำแนวทางไปใช้จริงในหลายส่วน **L:** เริ่มมีการทบทวน วิเคราะห์ผล และใช้ผลเพื่อแก้ไข/ปรับแผน **I:** เริ่มเห็นการเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแล กลยุทธ์ ความเสี่ยง กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างคุณค่าต่อสังคม แต่ยังไม่สมบูรณ์พอเข้าสู่ Band 30–45%	**3**

หมวดที่ 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	A: ยังไม่ปรากฏแนวทางที่เป็นระบบอย่างชัดเจน หรือมีเพียงกิจกรรม/ข้อมูลบางส่วน ไม่ชัดเจนเรื่องขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ข้อมูลนำเข้า เกณฑ์ตัดสินใจ และรอบเวลา D: ไม่พบหรือมีหลักฐานจำกัดว่ากระบวนการจัดทำกลยุทธ์ถูกนำไปใช้และถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ L: ยังเป็นการตั้งรับหรือไม่พบวงจรประเมินและปรับปรุงกระบวนการ I: ยังไม่เห็นการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างกลยุทธ์ ความเสี่ยง สมรรถนะหลัก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดสรรทรัพยากร	6
15%	A: เริ่มมีองค์ประกอบของการจัดทำกลยุทธ์ เช่น SWOT, Strategic Issues, SO, Action Plan หรือกระบวนการบางส่วน แต่**ความเป็นระบบยังไม่ครบถ้วน** ทั้งวิธีการ ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ เกณฑ์การจัดลำดับ และกรอบเวลา D: เริ่มมีการนำผลวิเคราะห์หรือวัตถุประสงค์ไปสู่แผนบางส่วน แต่การถ่ายทอดยังไม่ชัดเจนหรือทั่วถึง L: การทบทวนและปรับปรุงยังเป็นรายเรื่องและยังไม่เห็นวงจรเรียนรู้ที่ชัดเจน I: เริ่มเห็นความเชื่อมโยงระหว่างบริบทกับกลยุทธ์บางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุม	3
20%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบในหลายคำถามพื้นฐานของ 2.1 เช่น มีกระบวนการวางแผนเป็นขั้นตอน ใช้ข้อมูลภายใน–ภายนอกวิเคราะห์โอกาส และกำหนด SO D: เริ่มมีหลักฐานการถ่ายทอดกลยุทธ์หรือแปลงไปสู่แผนปฏิบัติการ L: มีการติดตามหรือทบทวนบางส่วน แต่ยังไม่ชัดเจนว่าผลการทบทวนถูกใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง I: เริ่มเชื่อมโยงกลยุทธ์กับความท้าทาย โอกาส ความเสี่ยง หรือความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ยังมีช่องว่างสำคัญ	3
25%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบชัดเจนที่สุดใน Band 2 ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญหลายส่วน เช่น ขั้นตอนวางแผน เครื่องมือวิเคราะห์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยง การกำหนด SO และการสร้างสมดุล D: มีหลักฐานการนำกระบวนการและกลยุทธ์ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในหลายส่วน L: เริ่มมีการประเมิน ทบทวน และใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงในระดับพื้นฐาน I: เริ่มเห็นการเชื่อมโยงระหว่างบริบท ความท้าทาย ความได้เปรียบ สมรรถนะหลัก ความเสี่ยง ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ แต่ยังไม่เข้มแข็งพอเข้าสู่ Band ถัดไป	3

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	A: ยังไม่ปรากฏหลักฐานเพียงพอว่าแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นระบบ หรือมีข้อมูลเพียงบางองค์ประกอบ เช่น มีแผน/โครงการ แต่ไม่ชัดเจนถึงกระบวนการ ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และความเชื่อมโยงกับ SO D: ยังไม่ชัดเจนถึงการถ่ายทอดแผนสู่บุคลากร หน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ L: ไม่ปรากฏวงจรประเมินและปรับปรุงที่ชัดเจน I: ยังไม่เห็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างแผนปฏิบัติการ ทรัพยากร บุคลากร ตัววัด การคาดการณ์ และการปรับแผน	7
15%	A: เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในบางคำถามพื้นฐาน เช่น การจัดทำ Action Plan หรือการกำหนด KPI แต่ยังไม่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของ 2.2 D: เริ่มมีการถ่ายทอดหรือรายงานความก้าวหน้าบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ L: ยังไม่เห็นการประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่เป็นการแก้ไขเมื่อพบปัญหา I: เริ่มเชื่อมโยง SO กับแผนหรือ KPI บางส่วน แต่ยังขาดความสอดคล้องด้านทรัพยากร บุคลากร และการปรับแผน	3
20%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบในหลายประเด็น เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดโครงการ ตัวชี้วัด งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกลไกติดตาม D: มีหลักฐานการถ่ายทอดแผนและติดตามการดำเนินงานในระดับหน่วยงานแล้ว L: เริ่มมีการติดตามผลหรือใช้ Dashboard/Milestone แต่ยังไม่ชัดเจนว่าผลการประเมินถูกนำไปปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง I: เริ่มเชื่อมโยงกลยุทธ์ แผน ตัววัด และการติดตามผล แต่ยังมีช่องว่างด้านทรัพยากร บุคลากร การคาดการณ์ และการปรับแผน	2
25%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบชัดเจนที่สุดในกลุ่ม ครอบคลุมการแปลง SO ไปสู่แผนปฏิบัติการ การจัดสรรทรัพยากร แผนบุคลากร และตัววัด D: มีการถ่ายทอดแผน กำหนดผู้รับผิดชอบ และติดตามผลในหลายระดับ L: เริ่มมีหลักฐานการประเมิน ทบทวน และนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน I: เริ่มเห็นการเชื่อมโยงระหว่าง SO แผนปฏิบัติการ KPI ทรัพยากร บุคลากร และระบบติดตามอย่างเป็นรูปธรรม แต่ยังมี OFI ที่ทำให้ยังไม่ควรเข้าสู่ Band 30–45%	2

หมวดที่ 3 ลูกค้า

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนด การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	A: ยังไม่ปรากฏแนวทางที่เป็นระบบอย่างชัดเจนในการรับฟัง จำแนกลูกค้า และนำ VOC ไปใช้กำหนดหลักสูตร/บริการ หรือมีเพียงกิจกรรมและช่องทางรับฟังบางส่วน D: การนำแนวทางไปใช้ยังจำกัดและไม่ครอบคลุมผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และลูกค้าที่พึงมี L: ไม่พบการประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ I: ยังไม่เห็นความเชื่อมโยงของ VOC กับการออกแบบหลักสูตร บริการ กลยุทธ์ และผลลัพธ์อย่างชัดเจน	5
15%	A: เริ่มมีช่องทาง วิธีการ หรือกระบวนการรับฟังในบางกลุ่ม แต่ความเป็นระบบยังไม่ครบถ้วน เช่น ยังขาดผู้รับผิดชอบ รอบเวลา เกณฑ์จำแนกกลุ่ม หรือวิธีแปลงเสียงลูกค้าเป็น Insight D: มีการปฏิบัติบางส่วน แต่ยังไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มลูกค้าและทุกพันธกิจ L: การปรับปรุงยังเป็นรายกิจกรรมและยังไม่เห็นวงจร Learning ที่ชัดเจน I: เริ่มเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้ากับการดำเนินงานบางส่วน แต่ยังไม่ครบวงจร	4
20%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบในหลายคำถามพื้นฐาน เช่น กำหนดช่องทาง ความถี่ ข้อมูลที่ต้องการ ผู้รับผิดชอบ และเริ่มรับฟังทั้งลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าที่พึงมี D: มีการนำแนวทางไปใช้กับหลายกลุ่มแล้ว L: เริ่มนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ แต่หลักฐานการประเมินและปรับปรุงวิธีรับฟังยังไม่เข้มแข็ง I: เริ่มเห็นการเชื่อมโยง VOC กับการจัดการศึกษา/บริการ แต่การจำแนกส่วนตลาดและการออกแบบข้อเสนอคุณค่ายังไม่ครบถ้วน	2
25%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบชัดเจนที่สุดใน Band 2 ครอบคลุมการรับฟังลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าที่พึงมี การจำแนกกลุ่ม และการนำข้อมูลไปออกแบบหรือปรับปรุงหลักสูตร/บริการ D: มีการนำกระบวนการไปใช้ในหลายกลุ่มและหลายช่องทาง พร้อมผู้รับผิดชอบหรือกลไกส่งต่อข้อมูล L: เริ่มมีการวิเคราะห์ Insight การประเมินผล และนำข้อมูลกลับไปปรับปรุงหลักสูตร/บริการ	4

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
	I: เริ่มเห็นการเชื่อมโยง VOC ⟶ Segmentation ⟶ Insight ⟶ การออกแบบหลักสูตร/บริการ ⟶ การตอบสนองลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรม แต่ยังมี OFI บางส่วนที่ทำให้ยังไม่ควรขยับเข้าสู่ Band ถัดไป	

3.2 ความผูกพันของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	A: ยังไม่ปรากฏแนวทางที่เป็นระบบชัดเจนในประเด็นสำคัญของ 3.2 หรือมีเพียงกิจกรรม/ช่องทางบริการบางส่วน D: การนำไปใช้ยังจำกัด ไม่ครอบคลุมผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น L: ไม่พบการประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ I: ยังไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการสร้างความสัมพันธ์ การสนับสนุน การจัดการข้อร้องเรียน ความเป็นธรรม และการวัดความผูกพัน	7
15%	A: เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในบางประเด็น เช่น การสร้างความสัมพันธ์ การจัดการข้อร้องเรียน หรือการสำรวจความพึงพอใจ แต่ยังไม่ครอบคลุมข้อกำหนดพื้นฐานทั้งหมด D: มีการปฏิบัติในบางกลุ่ม/บางช่องทาง แต่ยังไม่ทั่วถึง L: ยังไม่เห็นวงจรประเมิน–ปรับปรุงที่ชัดเจน I: ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และระบบอื่นยังจำกัด	3
20%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบในหลายองค์ประกอบ เช่น CRM/CARE การเข้าถึงบริการ Customer Journey หรือการวัดความพึงพอใจ D: มีการนำแนวทางไปใช้กับหลายกลุ่มและหลายช่องทาง L: เริ่มมีข้อมูลผลการดำเนินงานหรือการนำข้อมูลไปปรับปรุงบางส่วน แต่ยังไม่เป็นวงจร Learning ที่สมบูรณ์ I: เริ่มเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ประสบการณ์ การรับฟัง และบริการ แต่ยังมีช่องว่างด้านข้อร้องเรียน ความเป็นธรรม หรือการวัดความผูกพัน	3

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
25%	**A:** มีแนวทางที่เป็นระบบชัดเจนที่สุดในกลุ่ม ครอบคลุมการจัดการความสัมพันธ์ การเข้าถึงและสนับสนุน การจัดการข้อร้องเรียน และการค้นหาความพึงพอใจ/ความผูกพันหลายองค์ประกอบ **D:** มีการนำไปใช้จริงหลายกลุ่มและมีผู้รับผิดชอบ ช่องทาง มาตรฐานหรือกลไกติดตาม **L:** เริ่มปรากฏการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลกลับไปปรับปรุงบริการ/ป้องกันปัญหาซ้ำ **I:** เริ่มเห็นความเชื่อมโยงระหว่าง CRM/VOC ข้อร้องเรียน ประสบการณ์ลูกค้า และการปรับปรุงระบบ แต่ยังไม่สมบูรณ์เพียงพอสำหรับ Band ถัดไป	2

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	A: ยังไม่ปรากฏแนวทางที่เป็นระบบอย่างชัดเจนในการคัดเลือกตัววัด การติดตามข้อมูล การใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ การวิเคราะห์/ทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน D: ยังไม่เห็นการนำแนวทางไปใช้ครอบคลุมหน่วยงานหรือพันธกิจอย่างเป็นระบบ L: ไม่พบวงจรประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่ชัดเจน I: ยังไม่เห็นการเชื่อมโยงข้อมูล ตัววัด กลยุทธ์ การตัดสินใจ และการปรับปรุงเป็นระบบเดียวกัน	6
15%	A: เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในบางองค์ประกอบ เช่น มี KPI, Dashboard หรือการทบทวนผล แต่ยังขาดความชัดเจนของขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ รอบเวลา เกณฑ์คัดเลือกตัววัด และข้อมูลเปรียบเทียบ D: มีการใช้ในบางส่วน แต่ยังไม่ทั่วถึงหรือยังไม่สามารถยืนยัน Deployment ได้ L: การปรับปรุงยังเป็นรายเรื่อง ไม่พบหลักฐาน Learning ที่ต่อเนื่อง I: เริ่มมีความเชื่อมโยงบางส่วน แต่ยังไม่ครบวงจร	3
20%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบในหลายประเด็น ได้แก่ การกำหนดตัววัด การติดตามผล การใช้ Dashboard การวิเคราะห์ และการทบทวน D: มีหลักฐานการถ่ายทอดตัววัดและใช้ข้อมูลในระดับหน่วยงานมากขึ้น L: เริ่มมีการทบทวน Gap, PDCA, AAR หรือการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุง แต่ยังไม่เห็นผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง I: เริ่มเชื่อมโยงตัววัดกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการตัดสินใจ แต่ยังมีช่องว่างเรื่องข้อมูลเปรียบเทียบ การคาดการณ์ และการจัดลำดับปรับปรุง	3
25%	A: มีระบบการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และจัดลำดับการปรับปรุงที่ชัดเจนที่สุดใน Band 2 มีองค์ประกอบของ KPI, Comparative Data, Review, Prioritization และ Dashboard D: มีการถ่ายทอดตัววัด นิยาม ค่าเป้าหมาย และใช้ฐานข้อมูลร่วมในหลายส่วน L: เริ่มพบการนำผลทบทวนไปจัดลำดับเรื่องปรับปรุงหรือปรับรูปแบบการดำเนินงาน	3

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
	I: เริ่มเชื่อมโยงข้อมูลผลการดำเนินงานกับกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ งบประมาณ และการตัดสินใจ แต่ยังขาดหลักฐานประสิทธิผลและ Learning ที่เพียงพอสำหรับ Band ถัดไป	

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	**A:** ปรากฏแนวทางเพียงบางองค์ประกอบ หรือยังไม่ชัดเจนว่าเป็น Systematic Approach ครอบคลุมคุณภาพข้อมูล ความพร้อมใช้ Cybersecurity, KM, Best Practice และ Innovation **D:** การนำไปใช้ยังจำกัดหรือไม่พบหลักฐานครอบคลุมส่วนงาน **L:** ไม่พบการประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ **I:** ยังไม่เห็นการเชื่อมโยงข้อมูล–ความรู้–Best Practice–Innovation เข้ากับระบบบริหารองค์กรอย่างชัดเจน	12
15%	**A:** เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบชัดเจนในบางประเด็น โดยเฉพาะ Data Quality/Availability และเริ่มมีขั้นตอนหรือเครื่องมือรองรับ **D:** เริ่มนำแนวทางไปใช้กับผู้ใช้หรือเจ้าของข้อมูลบางกลุ่ม **L:** มีการทบทวนข้อผิดพลาดหรือข้อมูลบางส่วน แต่ยังไม่เป็นวงจร Learning ที่ชัดเจน **I:** เริ่มรวมข้อมูลเข้าสู่ระบบกลาง แต่ยังไม่เชื่อมต่อ KM, Best Practice และ Innovation อย่างเป็นระบบ	1
20%	**A:** มีโครงสร้างระบบที่ครอบคลุมคำถามพื้นฐานหลายประเด็น ได้แก่ คุณภาพข้อมูล การเข้าถึง ความปลอดภัย KM, Best Practice และ Innovation **D:** เริ่มเชื่อมระบบสารสนเทศ Dashboard และคลังความรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน **L:** เริ่มมีองค์ประกอบ Review/Learning แต่หลักฐานการประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงจริงยังจำกัด **I:** เริ่มเห็นการบูรณาการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และการตัดสินใจ แต่ยังมีช่องว่างเชิงระบบหลายด้าน	1
25%	**A:** มีแนวทางที่เป็นระบบชัดเจนที่สุดในกลุ่ม ครอบคลุม Data Quality, Availability, Cybersecurity และ KM พร้อมกำหนดเจ้าของข้อมูล เกณฑ์คุณภาพ มาตรการควบคุมและผู้รับผิดชอบ **D:** มีการนำแนวทางไปใช้สนับสนุนทุกพันธกิจและกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล **L:** เริ่มเชื่อม KM กับ PDCA การบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจ	1

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
	I: เริ่มเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการข้อมูล ความรู้ ความเสี่ยง และระบบบริหารองค์กร แต่ Best Practice/Innovation ยังไม่สมบูรณ์พอเข้าสู่ Band ถัดไป	

หมวดที่ 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	A: มีเพียงกิจกรรมหรือแนวทางบางประเด็น หรือยังไม่ชัดเจนถึงกระบวนการที่เป็นระบบด้านอัตรากำลัง การสรรหา การเตรียมบุคลากร ระบบงาน สภาพแวดล้อม และสิทธิประโยชน์ D: การนำไปใช้ยังจำกัดหรือไม่มีหลักฐานการถ่ายทอดอย่างทั่วถึง L: ไม่พบการประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ I: ยังไม่เห็นการเชื่อมโยงระบบบุคลากรกับกลยุทธ์และระบบงานอย่างชัดเจน	9
15%	A: เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในบางคำถามพื้นฐาน เช่น การสรรหา/ปฐมนิเทศ หรือการพัฒนาสมรรถนะ แต่ยังไม่ครอบคลุมทั้งระบบ Workforce D: เริ่มมีการนำไปใช้ในบางกลุ่มบุคลากร L: การทบทวนและปรับปรุงยังจำกัดและส่วนใหญ่เป็นรายกิจกรรม I: เริ่มเชื่อมโยงกับพันธกิจหรือยุทธศาสตร์บางส่วน แต่ยังไม่เป็นระบบเดียวกัน	3
20%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบในหลายองค์ประกอบ เช่น Workforce Capability/Capacity, Recruitment, Change Readiness และ Work Organization รวมทั้งเริ่มเชื่อมกับยุทธศาสตร์ D: มีหลักฐานการนำไปใช้จริงบางส่วนกับสายวิชาการ/สายสนับสนุนหรือการจัดสรรงาน L: เริ่มพบการติดตามหรือใช้ข้อมูล แต่หลักฐานการประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงยังไม่ชัด I: เริ่มเชื่อมโยงสมรรถนะ อัตรากำลัง การสรรหา และทิศทางองค์กร แต่ยังไม่ครอบคลุมสภาพแวดล้อมและสิทธิประโยชน์	3
25%	**ยังไม่พบหน่วยงานที่มีหลักฐานเพียงพอถึงระดับนี้**	0

5.2 ความผูกพันของบุคลากร : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุลากร เพื่อให้คงอยู่และมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	**A:** เริ่มมีแนวทางเพียงบางประเด็น หรือมีเพียงกิจกรรม แต่ยังไม่แสดงกระบวนการที่เป็นระบบครอบคลุม Engagement Drivers, Engagement Assessment, Culture, Performance, Development, Career/Succession และ Equity **D:** การดำเนินการยังจำกัดหรือไม่ชัดเจนว่าครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม **L:** ไม่พบการประเมินประสิทธิผลและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง **I:** ยังไม่เห็นการเชื่อมโยงระบบความผูกพันกับการบริหารผลงาน การพัฒนา และกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	8
15%	**A:** เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในบางองค์ประกอบ เช่น การพัฒนาบุคลากรหรือวัฒนธรรมองค์กร แต่ยังไม่ครอบคลุมคำถามพื้นฐานของ 5.2 **D:** มีการนำไปใช้ในบางกลุ่มหรือบางกิจกรรม **L:** มีการทบทวนบางส่วนแต่ยังไม่เห็นวงจร Learning ที่ชัดเจน **I:** เริ่มเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับความต้องการองค์กร แต่ระบบความผูกพันยังแยกส่วน	2
20%	**A:** มีแนวทางที่เป็นระบบในหลายองค์ประกอบ เช่น การกำหนด/ประเมินความผูกพัน การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและความก้าวหน้า **D:** มีหลักฐานการนำไปใช้กับบุคลากรหลายกลุ่ม **L:** เริ่มใช้ผลประเมินหรือข้อมูลบุคลากรสนับสนุนการพัฒนา แต่ยังขาดหลักฐานประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง **I:** เริ่มเชื่อมความผูกพัน ผลงาน การพัฒนา และเป้าหมายองค์กร แต่ยังไม่ครบวงจร	3
25%	**A:** มีกรอบระบบที่ครอบคลุมองค์ประกอบหลักของ 5.2 ชัดเจนที่สุด ทั้ง Drivers, Assessment, Culture, Performance, Learning, Career/Succession และ Equity **D:** มีการใช้ข้อมูลและเครื่องมือจริงในหลายองค์ประกอบ **L:** เริ่มมีการติดตามผลและใช้ข้อมูลประกอบการพัฒนา **I:** เริ่มเห็นการเชื่อมโยงระหว่างความผูกพัน KPI ผลงาน การพัฒนา และการรักษาบุคลากร แต่ยังมี OFI สำคัญด้าน Learning และ Integration จึงยังอยู่ใน Band 2	1

หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	**A:** มีแนวทางหรือกิจกรรมบางส่วน แต่ยังไม่แสดง Systematic Approach ครอบคลุมการกำหนด Requirements การออกแบบ การควบคุม และการปรับปรุงกระบวนการหลัก/สนับสนุน **D:** ไม่ชัดเจนว่าถ่ายทอดและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง **L:** ไม่พบวงจรทบทวน วิเคราะห์สาเหตุ ปรับปรุง และประเมินผลอย่างเป็นระบบ **I:** กระบวนการยังไม่เชื่อมโยงกันเป็นระบบเดียวกับลูกค้า กลยุทธ์ ความเสี่ยง ตัววัด และผลลัพธ์	10
15%	**A:** เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในบางคำถามพื้นฐาน โดยเฉพาะการออกแบบหลักสูตร/บริการหรือกระบวนการบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกพันธกิจ **D:** เริ่มนำไปใช้ในบางกระบวนการหรือบางหน่วยงาน **L:** มี PDCA หรือแนวคิดปรับปรุง แต่ยังไม่เห็นหลักฐาน Learning ที่ชัดเจน **I:** เริ่มเชื่อม Requirements กับการออกแบบ/ตัววัดบางส่วน แต่ยังเป็นส่วน ๆ	2
20%	**A:** มีกรอบหรือกระบวนการที่เป็นระบบในหลายองค์ประกอบ ตั้งแต่การแปลงความต้องการเป็นข้อกำหนด การออกแบบหลักสูตร/บริการ และการออกแบบกระบวนการ **D:** มีหลักฐานการถ่ายทอดข้อกำหนด ผู้รับผิดชอบ หรือใช้ Dashboard/ระบบติดตามในหลายส่วน **L:** เริ่มใช้ข้อมูลและ PDCA เพื่อปรับปรุง แต่ยังขาดการพิสูจน์ประสิทธิผลและวงจรเรียนรู้ที่สมบูรณ์ **I:** เริ่มเชื่อม VOC/Requirements ⟶ Design ⟶ Process ⟶ KPI/Monitoring แต่ยังมีช่องว่างด้าน Daily Management และ Improvement	2
25%	**A:** มีแนวทางที่เป็นระบบครอบคลุมคำถามพื้นฐานของ 6.1 มากที่สุด ตั้งแต่ Requirements, Design, Process Requirements, Deployment และ Improvement **D:** มี Process Owner การถ่ายทอดแผน การติดตาม และการรายงานผล **L:** มีการใช้ Feedback และ PDCA เพื่อปรับปรุงหลักสูตร งานวิจัย และบริการวิชาการ	1

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
	I: เริ่มเห็นความเชื่อมโยงระหว่าง VOC/VOS ผลประเมิน ความเสี่ยง ผลลัพธ์ ตัววัด และระบบกระบวนการ แต่หลักฐาน Learning/Integration ยังไม่เข้มพอสำหรับ Band ถัดไป	

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ : สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิผล

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม ADLI	จำนวนหน่วยงาน
10%	A: ยังไม่พบหรือยังไม่ชัดเจนถึงแนวทางที่เป็นระบบครอบคลุมการบริหารต้นทุน/ประสิทธิภาพ เครือข่ายอุปทาน ความปลอดภัย ความต่อเนื่อง และความเสี่ยง D: มีเพียงกิจกรรมหรือมาตรการเฉพาะเรื่อง การนำไปใช้ยังไม่ทั่วถึง L: ไม่พบการประเมินประสิทธิผลและนำผลกลับมาปรับปรุงอย่างเป็นวงจร I: ระบบประสิทธิผล ความเสี่ยง ความปลอดภัย และ BCP ยังแยกส่วน	9
15%	A: เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบบางประเด็น เช่น Risk Management หรือความร่วมมือกับเครือข่าย แต่ยังไม่ครอบคลุมคำถามพื้นฐานทั้งหมดของ 6.2 D: เริ่มนำไปใช้บางส่วนแต่ยังไม่ทั่วถึง L: การติดตาม/ปรับปรุงยังเป็นรายเรื่อง ไม่เห็น Learning ที่ชัดเจน I: เริ่มเชื่อมโยงกับพันธกิจบางส่วน แต่ระบบยังไม่บูรณาการ	2
20%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบในหลายประเด็น โดยเฉพาะ Risk Management และ Supply Network และเริ่มมีระบบสนับสนุน Operational Effectiveness D: มีผู้รับผิดชอบ ขั้นตอน การติดตาม หรือ Dashboard ในหลายส่วน L: เริ่มมีการทบทวนความเสี่ยงและปรับมาตรการจากข้อมูล/บริบท แต่ยังไม่ครอบคลุมทั้งระบบ I: เริ่มเชื่อมความเสี่ยงกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ KPI หรือเครือข่าย แต่ Cost, Safety และ BCP ยังมีช่องว่าง	3
25%	A: มีแนวทางที่เป็นระบบครอบคลุมองค์ประกอบหลักของ 6.2 มากที่สุด ทั้งประสิทธิภาพการปฏิบัติการ เครือข่ายอุปทาน ความปลอดภัย และความพร้อมต่อเหตุฉุกเฉิน	1

	D: มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ตัววัด รอบติดตาม มาตรการ และการประเมินผู้เกี่ยวข้อง **L:** มีการใช้ PDCA การติดตามและการประเมินเพื่อปรับปรุงในระดับพื้นฐาน **I:** เริ่มเชื่อมโยงการปฏิบัติการ ความเสี่ยง เครือข่าย ความปลอดภัย และผลลัพธ์ แต่ยังมีช่องว่างด้าน Cost Analysis, BIA/BCP และการเรียนรู้เชิงระบบ	

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นอย่างไร

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
0%	ไม่ปรากฏข้อมูลผลลัพธ์ หรือข้อมูลจาก Strength/OFI ที่เพียงพอ	2
10%	**Le:** รายงานผลด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการเพียงบางเรื่อง และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง แต่ยังขาดผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ความปลอดภัย และเครือข่ายอุปทาน **T:** มีข้อมูลแนวโน้มเพียงบางเรื่อง โดยบางผลลัพธ์ยังผันผวน ลดลง หรือมีข้อมูลย้อนหลังไม่เพียงพอสำหรับสรุปทิศทาง **C:** แทบไม่ปรากฏสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบ คู่แข่งขัน หรือระดับเทียบเคียงภายนอกที่เหมาะสม **I:** ผลลัพธ์เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการสำคัญเพียงบางส่วน และยังไม่ครอบคลุมข้อกำหนดของหลักสูตร/บริการและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	8
15%	**Le:** รายงานผลลัพธ์สำคัญด้านคุณภาพบัณฑิต การมีงานทำ และประสิทธิผลของกระบวนการวิจัยและนวัตกรรมเพิ่มขึ้น โดยบางเรื่องเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดี แต่ยังไม่ครอบคลุมผลลัพธ์สำคัญของการจัดการศึกษาและกระบวนการทั้งหมด **T:** เริ่มมีข้อมูลแนวโน้มย้อนหลังบางเรื่อง โดยพบทั้งแนวโน้มที่ดี ผลที่ต่อเนื่อง และผลด้านวิจัย นวัตกรรม หรือการใช้ประโยชน์ที่ยังผันผวนหรือลดลง **C:** สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบหรือระดับเทียบเคียงภายนอกยังมีน้อยมากหรือไม่ปรากฏ **I:** ผลลัพธ์เริ่มครอบคลุมพันธกิจด้านการจัดการศึกษาและการวิจัย และเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตบางส่วน แต่ยังมีช่องว่างด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ ประสิทธิภาพของกระบวนการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	2

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
20%	**Le:** รายงานผลการดำเนินการในประเด็นสำคัญหลายส่วนมากขึ้น ทั้งด้านผู้เรียน คุณภาพบัณฑิต ผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษา วิจัย และกระบวนการ โดยบางเรื่องมีระดับผลการดำเนินการที่ดี แต่ยังพบผลลัพธ์สำคัญที่ขาดหาย (Missing Results) ด้านความต้องการของผู้เรียน/ลูกค้า ข้อกำหนดหลักสูตรและบริการ และ Output/Outcome ของกระบวนการสำคัญ **T:** มีข้อมูลแนวโน้มในหลายตัววัดมากขึ้น โดยพบทั้งแนวโน้มที่ดี คงที่ ผันผวน และลดลง จึงยังไม่สะท้อนว่าผลลัพธ์ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่ดี **C:** ยังแทบไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน คู่เทียบ Benchmark หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม **I:** ผลลัพธ์เริ่มครอบคลุมพันธกิจด้านการจัดการศึกษา วิจัย และกระบวนการสำคัญหลายส่วน แต่การเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน/ลูกค้า ข้อกำหนดหลักสูตร และกระบวนการหลักและสนับสนุนยังไม่ครบถ้วน	4
25%	**ไม่พบหน่วยงานในระดับคะแนนนี้**	0

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
0%	ไม่ปรากฏข้อมูลผลลัพธ์ หรือข้อมูลจาก Strength/OFI ที่เพียงพอ	3
10%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพียงบางเรื่อง และเริ่มปรากฏระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางตัววัด แต่ยังขาดผลลัพธ์สำคัญด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้ากลุ่มสำคัญ **T:** มีข้อมูลแนวโน้มเพียงบางเรื่อง โดยบางผลลัพธ์ยังผันผวน ลดลง หรือมีข้อมูลย้อนหลังไม่เพียงพอสำหรับสรุปทิศทาง **C:** แทบไม่ปรากฏสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบ คู่แข่งขัน หรือระดับเทียบเคียงภายนอกที่เหมาะสม	7

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
	I: ผลลัพธ์ยังครอบคลุมผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพียงบางกลุ่ม และการจำแนกตามกลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด หรือความต้องการที่สำคัญยังมีจำกัด	
15%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ หรือความผูกพันเพิ่มขึ้นในบางประเด็น และบางผลลัพธ์เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดี แต่ยังไม่ครอบคลุมลูกค้ากลุ่มสำคัญและจุดสัมผัสตลอดเส้นทางประสบการณ์ลูกค้า **T:** เริ่มมีข้อมูลแนวโน้มในบางเรื่อง โดยพบทั้งแนวโน้มที่ดี ผลที่ค่อนข้างคงที่ และผลที่ผันผวนหรือลดลงในบางตัววัด **C:** สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบหรือระดับเทียบเคียงภายนอกยังมีน้อยมากหรือไม่ปรากฏ **I:** ผลลัพธ์เริ่มเชื่อมโยงกับผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต ผู้รับบริการ และกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าทุกกลุ่มสำคัญ	**4**
20%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในประเด็นสำคัญหลายส่วนมากขึ้น โดยบางเรื่องมีระดับผลการดำเนินการที่ดี แต่ยังขาดผลลัพธ์สำคัญด้านความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และการจำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด **T:** มีข้อมูลแนวโน้มในหลายตัววัดมากขึ้น โดยยังพบทั้งแนวโน้มที่ดีและผลที่ผันผวนหรือลดลง จึงยังไม่สะท้อนแนวโน้มที่ดีอย่างสม่ำเสมอ **C:** ยังแทบไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คู่เทียบ Benchmark หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม **I:** ผลลัพธ์เริ่มครอบคลุมผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นหลายส่วน และเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังมากขึ้น แต่การจำแนกกลุ่มและความครอบคลุมผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันยังไม่ครบถ้วน	**1**
25%	**ไม่พบหน่วยงานในระดับคะแนนนี้**	**0**

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
0%	ไม่ปรากฏข้อมูลผลลัพธ์ หรือข้อมูลจาก Strength/OFI ที่เพียงพอ	3
10%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ด้านบุคลากรเพียงบางเรื่อง และเริ่มปรากฏระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางตัววัด แต่ยังขาดผลลัพธ์สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง บรรยากาศการทำงาน ความผูกพัน ความผาสุก ความปลอดภัย และการพัฒนาบุคลากร **T:** มีข้อมูลแนวโน้มเพียงบางเรื่อง โดยบางผลลัพธ์ยังผันผวน ลดลง หรือมีข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับสรุปทิศทางอย่างชัดเจน **C:** แทบไม่ปรากฏสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบ คู่แข่งขัน หรือระดับเทียบเคียงภายนอกที่เหมาะสม **I:** ผลลัพธ์ยังครอบคลุมองค์ประกอบของระบบบุคลากรเพียงบางส่วน และการเชื่อมโยงกับความต้องการด้านกำลังคน กระบวนการสำคัญ และพันธกิจยังมีจำกัด	5
15%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถ อัตรากำลัง และการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้นในบางประเด็น และบางผลลัพธ์เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดี แต่ยังไม่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของระบบบุคลากรทั้งหมด **T:** เริ่มมีข้อมูลแนวโน้มในบางเรื่อง โดยพบทั้งแนวโน้มที่ดี ผลที่ค่อนข้างคงที่ และผลที่ผันผวนหรือลดลง **C:** สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบหรือระดับเทียบเคียงภายนอกยังมีน้อยมากหรือไม่ปรากฏ **I:** ผลลัพธ์เริ่มเชื่อมโยงกับพันธกิจและความต้องการด้านบุคลากรบางส่วน แต่ยังมีช่องว่างด้านบรรยากาศการทำงาน ความผูกพัน ความผาสุก ความปลอดภัย และประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร	4
20%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ด้านบุคลากรในประเด็นสำคัญหลายส่วนมากขึ้น ทั้งขีดความสามารถ อัตรากำลัง ความผูกพัน บรรยากาศการทำงาน และการพัฒนา โดยบางเรื่องมีระดับผลการดำเนินการที่ดี แต่ยังขาดผลลัพธ์สำคัญบางด้านและการจำแนกตามกลุ่มบุคลากร **T:** มีข้อมูลแนวโน้มในหลายตัววัดมากขึ้น โดยยังพบทั้งแนวโน้มที่ดี คงที่ ผันผวน และลดลงในบางเรื่อง จึงยังไม่สะท้อนแนวโน้มที่ดีอย่างสม่ำเสมอ	2

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
	C: ยังแทบไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบ คู่แข่งขัน หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม **I:** ผลลัพธ์เริ่มครอบคลุมประเด็นสำคัญต่อพันธกิจและระบบบุคลากรหลายส่วนมากขึ้น แต่การเชื่อมโยงกับความต้องการด้านขีดความสามารถ อัตรากำลัง ความผูกพัน และประสิทธิผลของการพัฒนายังไม่ครบถ้วน	
25%	**ไม่พบหน่วยงานในระดับคะแนนนี้**	**0**

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
0%	ไม่ปรากฏข้อมูลผลลัพธ์ หรือข้อมูลจาก Strength/OFI ที่เพียงพอ	**2**
10%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเพียงบางเรื่อง และเริ่มปรากฏระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางตัววัด แต่ยังขาดผลลัพธ์สำคัญด้านประสิทธิผลการนำองค์กร การกำกับดูแล กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ต่อสังคม **T:** มีข้อมูลแนวโน้มเพียงบางเรื่อง โดยบางผลลัพธ์ยังผันผวน ลดลง หรือมีข้อมูลย้อนหลังไม่เพียงพอสำหรับสรุปทิศทางอย่างชัดเจน **C:** แทบไม่ปรากฏสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบ คู่แข่งขัน หรือระดับเทียบเคียงภายนอกที่เหมาะสม **I:** ผลลัพธ์เชื่อมโยงกับการนำองค์กรและการกำกับติดตามบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมการสื่อสารของผู้นำ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามข้อกำหนด จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเพียงพอ	**9**
15%	**ไม่พบหน่วยงานในระดับคะแนนนี้**	**0**
20%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ในประเด็นสำคัญหลายส่วนมากขึ้น ทั้งด้านการนำองค์กร การกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด และการสร้างประโยชน์ต่อสังคม โดยบางเรื่องมีระดับผลการดำเนินการที่ดี แต่ยังมีผลลัพธ์สำคัญด้านประสิทธิผลของผู้นำ การกำกับดูแล และจริยธรรมที่ไม่ครอบคลุม	**2**

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
	T: มีข้อมูลแนวโน้มในหลายตัววัดมากขึ้น โดยพบทั้งแนวโน้มที่ดี ผันผวน และลดลง ขณะที่บางผลลัพธ์ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับแสดงแนวโน้ม **C:** ยังแทบไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบ คู่แข่งขัน หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม **I:** ผลลัพธ์เริ่มครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการนำองค์กร การกำกับดูแล การปฏิบัติตามข้อกำหนด และการสร้างคุณค่าต่อสังคมหลายส่วน แต่การเชื่อมโยงกับประสิทธิผลของผู้นำ จริยธรรม ความเสี่ยง และกระบวนการสำคัญยังไม่ครบถ้วน	
25%	**ไม่พบหน่วยงานในระดับคะแนนนี้**	**0**

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและการตลาดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
0%	ไม่ปรากฏข้อมูลผลลัพธ์ หรือข้อมูลจาก Strength/OFI ที่เพียงพอ	**17**
10%	**ไม่ไม่พบหน่วยงานในระดับคะแนนนี้**	**0**
15%	**Le:** มีการรายงานผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดบางเรื่อง โดยบางตัววัดมีระดับผลการดำเนินการที่ดีหรือสูงกว่าปีฐาน แต่ยังขาดผลลัพธ์สำคัญด้านสภาพคล่อง ต้นทุน ความคุ้มค่า ตลาด และความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างครอบคลุม **T:** มีข้อมูลแนวโน้มในบางเรื่อง โดยพบทั้งผลที่เพิ่มขึ้น ผลที่ผันผวน และผลที่ลดลง จึงยังไม่แสดงแนวโน้มที่ดีอย่างสม่ำเสมอ **C:** แทบไม่ปรากฏสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับคู่เทียบ คู่แข่งขัน หรือระดับเทียบเคียงภายนอกที่เหมาะสม	**1**

คะแนน	ผลการประเมินโดยการสังเคราะห์ตาม LeTCI	จำนวนหน่วยงาน
	I: ผลลัพธ์เริ่มเชื่อมโยงกับพันธกิจด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการจัดหารายได้บางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมความยั่งยืนทางการเงิน ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างเพียงพอ	
20%	**ไม่พบหน่วยงานในระดับคะแนนนี้**	**0**
25%	**ไม่พบหน่วยงานในระดับคะแนนนี้**	**0**

3.3 บทสรุปจากการวิพากษ์ในภาพรวม (Key Theme)

จากการรวบรวมข้อมูลบทสรุปจากการวิพากษ์ในภาพรวม (Key Theme) ของส่วนงานที่รับการประเมิน จำนวน 18 ส่วนงาน พบว่า มี 12 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 66.70 ที่มีการระบุรายละเอียดในหัวข้อดังกล่าว และสามารถนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการสังเคราะห์ประเด็นร่วมในภาพรวมระดับคณะได้ ขณะที่อีก 6 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 33.30 ไม่ปรากฏรายละเอียดในหัวข้อ Key Theme ได้แก่ คณะผลิตกรรมการเกษตร คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม คณะสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ และวิทยาลัยนานาชาติ

ดังนั้น การสังเคราะห์ในครั้งนี้จึงใช้ข้อมูลจาก 12 ส่วนงานที่มีรายละเอียด Key Theme เป็นฐานในการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาประเด็นที่ปรากฏร่วมกันทั้งในด้านจุดเด่น โอกาสพัฒนา และผลลัพธ์ที่สำคัญ ตลอดจนสะท้อนลักษณะร่วมและประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการยกระดับการดำเนินงานของส่วนงานในภาพรวม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) จุดเด่นหรือแนวปฏิบัติที่ดีในส่วนกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Process Strength)

ประเด็นสังเคราะห์จาก Process Strength	จำนวนส่วนงานที่พบ (ร้อยละ)	สาระสำคัญในภาพรวม
เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในกระบวนการสำคัญขององค์กร	12 (100%)	เริ่มแสดงแนวทางในการดำเนินกระบวนการสำคัญอย่างเป็นระบบในบางด้าน แม้ระดับความชัดเจน ความครอบคลุม และความเป็นระบบของแนวทางจะแตกต่างกันระหว่างส่วนงาน
มีแนวทางที่เป็นระบบด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	11 (91.70%)	มีแนวทางในการกำหนดและถ่ายทอดทิศทางองค์กร การกำกับดูแล ตลอดจนการจัดทำและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สะท้อนว่ากระบวนการด้านการนำองค์กรและกลยุทธ์เป็นจุดแข็งร่วมที่เด่นชัดที่สุด
มีแนวทางที่เป็นระบบในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ	7 (58.30%)	เริ่มกำหนดหรือออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สอดคล้องกับพันธกิจ ข้อกำหนด และผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยบางส่วนงานเริ่มแสดงองค์ประกอบของกระบวนการอย่างเป็นระบบมากขึ้น
มีแนวทางที่เป็นระบบในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดการความสัมพันธ์	6 (50.00%)	มีแนวทางในการรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงการจัดการความสัมพันธ์และการนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้สนับสนุนการปรับปรุงบริการหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
มีแนวทางในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และติดตามผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ	6 (50.00%)	เริ่มใช้ตัววัด ระบบติดตาม หรือสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการกำกับติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล

ประเด็นสังเคราะห์จาก Process Strength	จำนวนส่วนงานที่พบ (ร้อยละ)	สาระสำคัญในภาพรวม
มีแนวทางในการจัดการขีดความสามารถอัตรากำลัง และการพัฒนาบุคลากร	4 (33.30%)	เริ่มมีแนวทางในการวิเคราะห์และจัดการอัตรากำลัง ขีดความสามารถ การสรรหา และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจ แต่ยังพบเป็นจุดแข็งในสัดส่วนค่อนข้างจำกัด

2) โอกาสพัฒนาที่สำคัญในส่วนกระบวนการดำเนินงาน (Process OFI)

ประเด็นสังเคราะห์จาก Process OFI	จำนวนส่วนงานที่พบ (ร้อยละ)	สาระสำคัญในภาพรวม
การใช้ตัววัด ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการยังไม่เป็นระบบ	12 (100%)	ทุกส่วนงานที่มีข้อมูลยังมีช่องว่างในการกำหนดและใช้ตัววัด ข้อมูล และสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนการวัด วิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการ การตัดสินใจ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน
แนวทางในการดำเนินกระบวนการสำคัญยังไม่เป็นระบบอย่างชัดเจน	10 (83.30%)	ยังไม่แสดงแนวทางของกระบวนการสำคัญที่มีองค์ประกอบอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปปฏิบัติซ้ำได้ โดยยังพบความไม่ชัดเจนของขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ รอบเวลา ตัววัด และเกณฑ์ที่ใช้กำกับการดำเนินงาน
การประเมินประสิทธิผลและการใช้ผลการทบทวนเพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงแนวทางยังไม่ชัดเจน	9 (75.00%)	ยังไม่ปรากฏหลักฐานชัดเจนของการประเมินประสิทธิผลของแนวทาง และการนำผลการประเมิน ข้อมูลป้อนกลับ บทเรียน หรือผลการทบทวนมาใช้เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
การเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแนวทางระหว่างกระบวนการสำคัญยังไม่แสดงการบูรณาการอย่างเป็นระบบ	7 (58.30%)	ส่วนงานยังมีช่องว่างในการเชื่อมโยงโครงร่างองค์กร กลยุทธ์ ผู้เรียนและลูกค้า บุคลากร กระบวนการ ตัววัด และผลลัพธ์ให้สนับสนุนกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ

3) จุดเด่นในหมวดผลลัพธ์ที่สอดคล้องและสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ (Result Strength)

ประเด็นสังเคราะห์จาก Result Strength	ส่วนงานที่พบ (ร้อยละ)	สาระสำคัญในภาพรวม
มีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญตอบสนองต่อพันธกิจและกระบวนการสำคัญขององค์กรในบางเรื่อง	12 (100%)	เริ่มรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญในบางเรื่อง ซึ่งสะท้อนการเริ่มมีสารสนเทศผลการดำเนินการที่สามารถใช้ติดตามความสำเร็จตามพันธกิจและพัฒนาระบบผลลัพธ์ขององค์กรต่อไปได้
มีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	9 (75.00%)	ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน บัณฑิต และลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นกลุ่มผลลัพธ์ที่พบมากที่สุด โดยสะท้อนทั้งผลสำเร็จด้านผู้เรียนและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มสำคัญในหลายส่วนงาน
ผลลัพธ์บางเรื่องมีระดับผลการดำเนินการที่ดี และ/หรือมีแนวโน้มที่ดี	6 (50.00%)	มีข้อมูลแสดงผลลัพธ์บางเรื่องที่มีระดับผลการดำเนินการที่ดี และมีพัฒนาการในทิศทางที่ดี สะท้อนความสำเร็จของการดำเนินงานในบางตัววัดสำคัญ
มีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญด้านบุคลากร	6 (50.00%)	มีผลลัพธ์ที่สะท้อนสถานะและการพัฒนาบุคลากร เช่น คุณวุฒิ ขีดความสามารถ ความพึงพอใจ และความผูกพัน ซึ่งเป็นสารสนเทศพื้นฐานในการติดตามความพร้อมของบุคลากรต่อการบรรลุพันธกิจ
มีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	5 (41.70%)	บางส่วนงานเริ่มแสดงผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงิน ตลาด และความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่ยังพบในสัดส่วนน้อยกว่าผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและบุคลากร
มีการรายงานผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่สำคัญ	4 (33.30%)	ผลลัพธ์ที่สะท้อนประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการสำคัญยังพบในสัดส่วนค่อนข้างน้อย แสดงว่าการรายงานผลลัพธ์ในภาพรวมยังเน้นผลลัพธ์ปลายทางมากกว่าผลการดำเนินการของกระบวนการ

4) โอกาสพัฒนาที่สำคัญในส่วนผลลัพธ์ (Result OFI)

ประเด็นสังเคราะห์จาก Result OFI	จำนวนส่วนงาน ที่พบ/ร้อยละ	สาระสำคัญในภาพรวม
การรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญยังไม่ครอบคลุมพันธกิจ กระบวนการสำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร	12 (100%)	ทุกส่วนงานที่มีข้อมูลยังมีช่องว่างด้านความครอบคลุมของผลลัพธ์ โดยยังไม่แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญได้ครบถ้วนเพียงพอที่จะสะท้อนการบรรลุพันธกิจ กระบวนการสำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร
การรายงานระดับผลการดำเนินการด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสำคัญยังไม่ครอบคลุม	10 (83.30%)	ส่วนใหญ่ยังขาดผลลัพธ์ที่แสดงระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเพียงพอ เช่น รอบเวลา ต้นทุน ผลิตภาพ ความถูกต้อง ความสูญเปล่า และประสิทธิผลของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
การรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมยังมีจำกัด	7 (58.30%)	มากกว่าครึ่งของส่วนงานยังมีข้อมูลเปรียบเทียบจำกัด ทำให้ยังไม่สามารถประเมินตำแหน่งผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับคู่เทียบหรือองค์กรที่เหมาะสมได้อย่างชัดเจน
การรายงานแนวโน้มของผลลัพธ์ยังมีจำกัด และบางเรื่องแสดงแนวโน้มที่ไม่ดีหรือผันผวน	5 (41.70%)	บางส่วนงานมีช่วงเวลาของข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับแสดงแนวโน้ม ขณะที่ผลลัพธ์บางเรื่องมีทิศทางลดลงหรือผันผวน จึงยังไม่สะท้อนพัฒนาการของผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องได้ชัดเจน
การจำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจยังไม่ชัดเจน	4 (33.30%)	บางส่วนงานยังไม่จำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มที่เหมาะสม เช่น หลักสูตร กลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มบุคลากร ทำให้การวิเคราะห์ความแตกต่างของผลการดำเนินการและการเชื่อมโยงกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องยังมีข้อจำกัด
ผลลัพธ์บางเรื่องมีแนวโน้มลดลงหรือผันผวน โดยยังไม่ปรากฏการตอบสนองต่อผลการดำเนินการดังกล่าวอย่างเป็นระบบ	4 (33.30%)	พบผลลัพธ์บางเรื่องที่ลดลงหรือผันผวน แต่ยังไม่ปรากฏหลักฐานชัดเจนของการวิเคราะห์สาเหตุ การกำหนดมาตรการตอบสนอง และการติดตามผลหลังการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ