



# EDPEX 2024

รายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน  
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ประจำปีงบประมาณ 2567

โดย  
คณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

เสนอต่อ  
มหาวิทยาลัยบูรพา





รายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน  
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EDPEX  
สำนักบริการวิชาการมหาวิทยาลัยบูรพา

ประจำปีการศึกษา 2567

โดย  
คณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

เสนอต่อ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

## คำนำ

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) โดยคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ซึ่งแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย

- |                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| 1. นายวรวุฒิ แจ่มสุภนิมิต       | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.พัชณา ใจดี | กรรมการ       |
| 3. นายปวเรศ นวลแก้ว             | กรรมการ       |
| 4. นางสาวกรรรมภา เกตุทองแถม     | เลขานุการ     |

การตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินงานของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา ในรอบปีการศึกษา 2567 ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของส่วนงานต่อไป

คณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ได้ดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา ในวันที่ 26 เดือน กันยายน พ.ศ.2568 และได้เสนอผลการประเมินพร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในเสนอต่อมหาวิทยาลัยบูรพา



( นายวรวุฒิ แจ่มสุภนิมิต )  
ประธานกรรมการ



( รองศาสตราจารย์ ดร.พัชณา ใจดี )  
กรรมการ



( นายปวเรศ นวลแก้ว )  
กรรมการ



( นางสาวกรรรมภา เกตุทองแถม )  
เลขานุการ



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
รายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับส่วนงาน	
ส่วนที่ 1 สารระสำคัญ	3
ส่วนที่ 2 รายละเอียดของจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง	
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	5
หมวดที่ 2 กลยุทธ์	9
หมวดที่ 3 ลูกค้า	14
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	20
หมวดที่ 5 บุคลากร	28
หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ	36
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์	41
ส่วนที่ 3 ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEx	46
ภาคผนวก	
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน	51
รูปภาพการตรวจประเมิน	53



## Key Theme สำนักบริการวิชาการ

### ก. Process Strength

- ผู้นำระดับสูงของสำนักบริการวิชาการซึ่งนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้นำระดับสูงดำเนินการจัดทำทิศทางองค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขึ้นองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแผนผังในการเตรียมองค์กรให้ประสบความสำเร็จในอนาคต ผู้นำระดับสูงรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อค้นหาความคาดหวังและความต้องการของผู้เรียน ผู้ใช้บริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น การดำเนินการดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้า (passion) ของผู้นำและบุคลากรทุกท่าน ในการนำเกณฑ์ EdPEx มาประยุกต์ใช้ในสำนักบริการวิชาการเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีผลการดำเนินการเป็นเลิศ (High-Performance Organization)

### ข. Process OFI

- ไม่พบแนวทางที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างบูรณาการ ได้แก่ ไม่ชัดเจนถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้นำระดับสูงในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เชิดชู ความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (intelligent risk taking) ระหว่างการจัดทำกลยุทธ์ ไม่พบวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้เกิดนวัตกรรม กล่าวคือ ไม่ชัดเจนโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่รายงานในโครงสร้างองค์กร สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมแบบใหม่ที่สร้างความแตกต่างอย่างเหนือชั้นให้กับสำนักบริการวิชาการ ไม่พบมีการตัดสินใจว่าโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดเป็นโอกาสคัมเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่ควรลงทุน ไม่พบวิธีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม รวมถึงไม่พบวาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างความกล้าที่จะใช้โอกาสคัมเสี่ยง ไม่พบการใช้ประโยชน์จากการวัดและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ไม่พบหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงสำนักบริการวิชาการสามารถเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้อย่างเป็นระบบ รวมถึงทำให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีปฏิบัติงานของบุคลากรจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ไม่พบแนวทางอย่างเป็นระบบในการดำเนินโอกาสคัมเสี่ยงให้สัมฤทธิ์ผลเป็นนวัตกรรม การดำเนินการดังกล่าว อาจเสริมเพิ่มประสิทธิภาพในการ transform องค์กรสู่การเป็น "องค์กรแห่งการบริหารวิชาการอย่างเหนือชั้น Predominating Academic Service Centre"
- สำนักบริการวิชาการมีโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับองค์กร (organizational learning) กล่าวคือ ไม่ชัดเจนความเป็นระบบของวิธีการที่ใช้ในการทบทวนประสิทธิภาพและปรับปรุง เช่น ได้รายงานตัวอย่างการปรับปรุงน้อยเรื่อง ไม่ปรากฏหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ (4.1ข1) ในการตัดสินใจว่าแนวทางควรได้รับการปรับปรุงหรือไม่ อีกทั้งไม่ชัดเจนว่าเจ้าของกระบวนการได้ใช้เครื่องมือการปรับปรุงตามที่รายงานในโครงสร้างองค์กรมาปรับปรุงหรือไม่อย่างไร การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยยกระดับความเป็นเลิศของสมรรถนะหลักองค์กร ด้านการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ (งานเสร็จ จำนวนโครงการ คนหลักสูตร) ที่มีประสิทธิภาพ (รายได้)



## ค. Result Strength

- สำนักบริการวิชาการได้รายงานผลลัพธ์ที่โดดเด่นด้านการทำตลาดโดยเป็นผู้นำในประเทศที่ส่งผลให้มีรายได้สูงสุดในกลุ่มองค์กรคู่เทียบ

## ง. Result OFI

- สำนักบริการวิชาการรายงานผลลัพธ์อย่างจำกัดด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าและผู้ให้บริการที่สะท้อนถึงระดับความสามารถของสถาบันในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มผู้ให้บริการแต่ละกลุ่มดังที่ระบุในตารางที่ OP-7
- สำนักบริการวิชาการรายงานผลลัพธ์อย่างจำกัดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานที่สำคัญในการดำเนินพันธกิจหลักของสถาบันดังที่ระบุในตารางที่ 6.1ก(4)-1
- สำนักบริการวิชาการรายงานผลลัพธ์อย่างจำกัดด้านความพึงพอใจและความผูกพันต่อสถาบันที่สัมพันธ์กับกลุ่มผู้ให้บริการอย่างครบถ้วนดังที่ระบุในตาราง OP-7
- ไม่พบการแสดงผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงถึงประสิทธิผลของผู้นำระดับสูงในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับกลุ่มบุคลากรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่างๆ ตามตารางที่ 1.1ข-1
- ไม่พบการแสดงผลลัพธ์ ที่บ่งชี้ถึงระดับความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามที่รายงานในตารางที่ 2-6



## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
1.1ก(1)	ผู้นำระดับสูงของสำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิผลในการทบทวนกำหนด และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร	- ใช้ระบบการนำองค์กร ASC Leadership System ตามภาพที่ 1.1ก(1)-1 ในการชี้นำองค์กร - ใช้ ASC Vision & Values System ตามภาพที่ 1.1ก(1)-2 ในการทบทวนจัดทำทิศทางองค์กร	หากผู้นำระดับสูงไม่สามารถกำหนดทิศทางองค์กร (พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม) อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในรูปแบบที่วัดได้ อาจก่อให้เกิดความสับสนในหมู่ผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับทิศทางและสิ่งที่ต้องมุ่งเน้น ส่งผลให้แต่ละฝ่ายตีความและกำหนดเป้าหมายของตนเอง ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้นำ นำไปสู่ความไม่สอดคล้อง ประสาน ข้ำซ้อน และการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง
1.1ข	ผู้นำระดับสูงของสำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิผล และได้รับการปรับปรุงในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และคู่ความร่วมมือ	- ใช้วิธีการสื่อสารตาม ตารางที่ 1.1ข-1 - มีการประเมินและปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริง (Site Visit Findings)	หากผู้นำระดับสูงไม่สามารถสื่อสารและสร้างความผูกพันอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากร คู่ความร่วมมือ และผู้ใช้บริการ องค์กรอาจสูญเสียโอกาสในการใช้ศักยภาพของทรัพยากรที่มีค่าที่สุดอย่างเต็มที่ ซึ่งได้แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทะเลาะเช่นนี้อาจสะท้อนความเข้าใจผิดว่าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการ หรือมองว่าบุคลากรไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ และต้องพึ่งพาการควบคุมจากบนลงล่าง ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจล่าช้า ขาดความคล่องตัว และลดทอนนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง และความคิดสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์กร ผลที่ตามมาคือการเพิ่มต้นทุนโดยไม่ก่อให้เกิดคุณค่า ส่งผลให้องค์กรแข่งขันได้ยากขึ้นในพื้นที่ที่มีการแข่งขันสูง
1.1ค(1)	ผู้นำระดับสูงของสำนักบริการวิชาการมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อให้สำนักบริการวิชาการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต	- กิจกรรมที่ได้ดำเนินการสำหรับ 3 พันธกิจสามารถสร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและส่งเสริมความผูกพันของลูกค้ำ รวมถึงการปลูกฝังให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Site Visit Findings) - ตารางที่ 1.1ค(1)-1	องค์กรที่ขาดระบบที่มีประสิทธิผลในการบรรลุพันธกิจ ส่งเสริมนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงอย่างมีสติ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร (รวมถึงความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม) และรักษาระดับสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง มักประสบกับภาวะถดถอย การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนอาจต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปในโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีผู้นำระดับสูงเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก ซึ่งรวมถึงการฝังคุณค่าในการมีส่วนร่วมของบุคลากร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด (รวมถึงการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง) การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความหลงใหลในการตอบสนองและสร้างความผูกพันกับผู้ใช้บริการ

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
1.1ก(2)	ผู้นำระดับสูงของสำนักบริการวิชาการมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมภายในองค์กร	- ใช้วิธีการตามตารางที่ 1.1ก(2)-3	หากผู้นำระดับสูงไม่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการยึดถือและบังคับใช้พฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรมผ่านการกระทำของตนเอง จะทำให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในประเด็นนี้ ผู้ที่ประพฤติดีอาจก่อให้เกิดปัญหาที่กระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรงถึงขั้นเป็นภัยต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่น ๆ ด้วย

## Opportunity for Improvement

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
1.1ค(2)	ไม่ชัดเจนประสิทธิผลที่ผู้นำระดับสูงใช้ ในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	- ไม่ชัดเจนบทบาทและการมีส่วนร่วมด้วยตนเองของผู้นำระดับสูง ในการทบทวนผลการดำเนินการ จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องทำและเรื่องที่ต้องปรับปรุง การสั่งการ ดำเนินการ และการติดตามเรื่องดังกล่าวจนสัมฤทธิ์ผล - ได้รายงานแต่การดำเนินการตามแผนพัฒนาความเป็นเลิศ ไม่ชัดเจนการดำเนินการดังกล่าว สามารถทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ปรับปรุงผลการดำเนินงานของสถาบัน และการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือกำหนดเรื่องที่ต้องทำ	หากผู้นำระดับสูงไม่สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ยกระดับผลการดำเนินงาน ส่งเสริมนวัตกรรม และขับเคลื่อนพันธกิจ บุคลากรอาจหันไปให้ความสำคัญกับเป้าหมายของตนเอง แทนที่จะมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร การขาดการเน้นการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจทำให้องค์กรหมกมุ่นอยู่กับภายใน ขาดความยืดหยุ่น และไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่ทัศนคติที่ยิ่งผยอง ซึ่งบุคลากรเชื่อว่าตนเข้าใจผู้ใช้บริการดีกว่าผู้ใช้บริการเอง พฤติกรรมเช่นนี้อาจสร้างความไม่พอใจและทำลายความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ หากผู้นำไม่สามารถสร้างสมดุลในการสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เช่น ผู้ใช้บริการที่ต้องการความสงบในการอ่านหนังสือและผู้ใช้บริการที่คาดหวังมาพูดคุยและรับความบันเทิงกับเพื่อนๆ องค์กรอาจสูญเสียความเชื่อมั่นจากบางกลุ่ม เมื่อให้ความสำคัญกับกลุ่มหนึ่งมากเกินไป การสร้างความพึงพอใจและความรักดีอย่างยั่งยืนจะเป็นไปได้ยาก
1.1	Learning	- นอกจากได้รายงานตัวอย่างการปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริง ไม่พบการแบ่งปัน การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น รวมถึงการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ใช้ใน 1.1 สู่อุทยานอื่น	

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
1.2ก(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการกำกับดูแลองค์กร	- ใช้ ASC Governance Framework - ตารางที่ 1.2ก(1)-3	ความล้มเหลวของระบบการกำกับดูแลองค์กร ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือความไร้ความสามารถ อาจนำไปสู่ผลกระทบร้ายแรงอย่างฉับพลัน ในยุคที่ความไว้วางใจลดลงและการตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้มข้นขึ้น องค์กรที่ไม่มีระบบที่โปร่งใสและมีประสิทธิผลในการตรวจสอบความรับผิดชอบทางการเงินและการบริหาร อาจเผชิญกับความยากลำบากในการฟื้นฟูความเชื่อมั่น ส่งผลให้ความมั่นใจของผู้ใช้บริการ และการสนับสนุนจากสาธารณชนไม่ยั่งยืน นอกจากนี้ อาจนำไปสู่การแทรกแซงจากองค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลอย่างเข้มข้น ซึ่งจะเบี่ยงเบนความสนใจของผู้นำและการใช้ทรัพยากรจากการสร้างคุณค่าและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1.2ค(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในด้านความผาสุกของสังคม	- (Site Visit Findings)	องค์กรที่ละเลยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม ขาดบทบาทในการเป็นพลเมืองบริษัทที่ดี หรือไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ อาจเผชิญกับความยากลำบากในการได้รับการสนับสนุน โดยเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องได้รับการอนุมัติจากสังคมและชุมชน
1.2ก(2)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง	- ตารางที่ 1-8	แม้แต่พนักงานใหม่ก็มักแยกแยะได้ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดความสามารถ แต่น่าเสียดายที่ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลมักมองไม่เห็นข้อบกพร่องของตนเอง หรือเลือกที่จะเพิกเฉย การผสมผสานข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรเข้ากับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาได้อย่างตรงจุด หากปราศจากข้อมูลเหล่านี้ ผู้นำอาจไม่สามารถพัฒนาตนเองในด้านที่จำเป็นต่อความก้าวหน้า ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ผู้นำที่ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องและชัดเจน อาจไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า การแข่งขันทางธุรกิจ และแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างแท้จริง ยิ่งไปกว่านั้น หากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่มีการเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน ความรับผิดชอบในเชิงผลลัพธ์ก็จะลดลง ซึ่งบั่นทอนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
1.2ข(2)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	- สำนักบริการวิชาการมีแนวทางการสร้างพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรมในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 1.2ข(2)-2	องค์กรที่ไม่รักษารายจริยธรรมในการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด—ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการ ผู้ใช้บริการ บุคลากร และคู่ความร่วมมือ—มีความเสี่ยงที่จะสูญเสียความไว้วางใจจากสังคม และเมื่อพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมถูกเปิดเผย องค์กรอาจเผชิญกับผลกระทบที่รุนแรง หากพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรมของผู้นำกลายเป็นบรรทัดฐานที่ได้รับการยอมรับและลอกเลียนโดยบุคลากรในองค์กร พฤติกรรมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาซับซ้อนยากคาดเดา ซึ่งสิ้นเปลืองทรัพยากรบุคคลและงบประมาณในการแก้ไข

## Opportunity for Improvement

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
1.2ค(2)	ไม่ชัดเจนความเป็นระบบของแนวทางที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการสนับสนุนชุมชน	- รายงานแต่การดำเนินการด้าน Green Office - ไม่ชัดเจนชุมชนที่สำคัญของสถาบันคือใคร ใช้วิธีการกำหนดแบบไหน รวมถึงวิธีการกำหนดเรื่องที่แทรกเข้าไปมีส่วนร่วม ในการพัฒนาชุมชน	องค์กรที่ละเลยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม ขาดบทบาทในการเป็นพลเมืองบริษัทที่ดี หรือไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ อาจเผชิญกับความยากลำบากในการได้รับการสนับสนุน โดยเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องได้รับการอนุมัติจากสังคมและชุมชน
1.2ข(1)	ไม่ชัดเจนความเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่สำนักบริการวิชาการใช้ในเรื่องความกังวลของชุมชนที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติการของสถาบัน	- ได้รายงานแต่แนวทางปฏิบัติตามกฎหมายในตารางที่ 1.2ข(1)-2	องค์กรที่ละเลยผลกระทบต่อสาธารณะจากผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการปฏิบัติการของตน อาจต้องเผชิญกับผลเสียรุนแรงในระยะยาว หากพบว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการเหล่านั้นก่อให้เกิดอันตราย ซึ่งอาจนำไปสู่การดำเนินคดี การสูญเสียความเชื่อมั่น และความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กรอย่างถาวร หากองค์กรเพิกเฉยต่อข้อกังวลของสังคม และดำเนินงานโดยไม่แสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน การฟื้นฟูความเชื่อมั่นจากสาธารณะจะเป็นเรื่องยากอย่างยิ่ง และอาจเป็นอุปสรรคสำคัญในการขอรับการสนับสนุนจากชุมชนในโครงการใหม่หรือการขยายกิจการ
1.2	Learning	- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงแนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 1.2 - ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง	การมีวิธีการดังกล่าว อาจแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการของสำนักบริการวิชาการที่ สอดคล้องกับค่านิยมที่เป็นเลิศของ EdPEX ได้แก่ "การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง"

1.2 Score: 40%

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
2.1ก(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดทำกลยุทธ์	- ใช้กระบวนการ 9 ขั้นตอนตามภาพที่ 2-1	หากองค์กรไม่มีการกำหนดระยะเวลาการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน จะทำให้ยากต่อการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ของตลาดและอุตสาหกรรมเพื่อสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (agility and resilience) จะสามารถลดเวลาการตอบสนองได้ ทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้แม่นยำยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อตลาดได้รวดเร็ว และวางกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอาจไม่ประสบความสำเร็จ หากสถานการณ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่เร่งด่วนและรุนแรง โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ต้องการใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หรือแสวงหาโอกาสใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมักเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งไม่สามารถบรรลุได้ด้วยการปรับเปลี่ยนเล็กน้อย ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีธุรกิจ และความคาดหวังของสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (aggressive change) จึงอาจเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว
2.1ข(1)	สำนักบริการวิชาการได้รายงานวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	- ได้รายงาน 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในตารางที่ 2-5 - ไม่พบการระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การทราบว่าแผนกลยุทธ์ดำเนินไปตามที่คาดหวังหรือไม่ นั้น เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและผู้นำ หากองค์กรไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้และมุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างชัดเจน ก็จะเป็นเรื่องยากในการสื่อสารความคาดหวังให้กับผู้ที่มีหน้าที่ดำเนินการ ได้แก่ บุคลากร ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในทำนองเดียวกัน หากไม่มีการกำหนดกรอบเวลาและเป้าหมายที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับรอบการติดตามผลการดำเนินงาน ผู้นำจะไม่สามารถประเมินความก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจต้องคาดเดาว่าความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือไม่

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
2.1ก(4)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	- การใช้เกณฑ์ 3 ข้อในการตัดสินใจ	ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและทรัพยากรจำกัดองค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรกับกิจกรรมและกระบวนการที่มีความสำคัญสูงและสร้างคุณค่า องค์กรชั้นนำจะหลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรกับงานที่ผู้อื่นสามารถทำได้ดีกว่า โดยจะเน้นทรัพยากรภายในกับกระบวนการที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญสูง และเลือกใช้การว่าจ้างภายนอกสำหรับกิจกรรมที่ไม่ใช่จุดแข็ง เพื่อให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของเครือข่ายอุปทาน การดึงทรัพยากรภายในมาใช้กับงานที่องค์กรมีความสามารถด้อยกว่าภายนอก ไม่เพียงแต่ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากร แต่ยังลดทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

## Opportunity for Improvement

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
2.1ก(2)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	- นอกจากได้อธิบายวิธีการทำ SWOT ไม่พบวิธีการที่สำนักฯ ใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดกลยุทธ์ - ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่รายงาน ไม่สอดคล้องกับคำนิยามที่ระบุในอภิธานศัพท์เกณฑ์ EdPEX (หน้า 121) กล่าวคือ มิได้เป็น "แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสำนักบริการวิชาการ"	การวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องหากขาดการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพรวมเหล่านี้ อาจส่งผลให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไม่สามารถเตรียมองค์กรเพื่อความสำเร็จในอนาคต. การละเลยปัจจัยสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ เช่น ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก ความสามารถในการดำเนินการตามแผน และจุดบอดที่อาจเกิดขึ้น มักนำไปสู่แผนกลยุทธ์ที่มีข้อบกพร่อง และพลาดองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคต

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
2.1ก(3)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมระหว่างการจัดทำกลยุทธ์และกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์	- ไม่ชัดเจนโอกาสเชิงกลยุทธ์ตามที่รายงานในตารางที่ 2-5 หากดำเนินการจนสำเร็จ จะก่อให้เกิดนวัตกรรมแบบไหนที่สามารถยืนยันโดยผลลัพธ์ที่โดดเด่นและเหนือชั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือคู่เทียบ	การพัฒนากลยุทธ์คือการสร้างอนาคต ซึ่งควรกระตุ้นและผสมนวัตกรรมเข้าไปในทุกขั้นตอน หากองค์กรไม่สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดค้นและสนับสนุนนวัตกรรม องค์กรก็จะคงอยู่ในสภาพเดิมทั้งในเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน การหยุดนิ่งเช่นนี้ทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งที่ใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศและความเป็นผู้นำในตลาด การรักษาสถานะเดิมในขณะที่ผู้อื่นพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ย่อมเพิ่มความเสี่ยงต่อความล้มเหลวขององค์กรในระยะยาว
2.1ข(2)	ไม่ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบัน	- ไม่ชัดเจน 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนด วัตถุประสงค์ใดกำหนดขึ้นเพื่อก้าวข้ามความท้าทายเชิงกลยุทธ์ไหน และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใด - 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่รายงานในตารางที่ 2-5 ไม่สอดคล้องกับค่านิยมที่ระบุในอภิธานศัพท์เกณฑ์ EdPEX (หน้า 121) กล่าวคือ มิได้เป็น "จุดมุ่งหมายหรือสิ่งที่สำนักบริการวิชาการต้องการสัมฤทธิ์ผลในอนาคต"	การพัฒนากลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงและต่อเนื่อง แม้จะต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมากในการจัดทำในระยะแรก แต่จำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อภัยคุกคามและโอกาสที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากผู้นำไม่สามารถรับรองได้ว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมถึงไม่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างระยะสั้น ระยะยาว และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นก็อาจไม่มีประสิทธิผล และความพยายามที่ลงทุนไปในการจัดทำกลยุทธ์อาจสูญเปล่า
2.1	Learning	- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงแนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 2.1 - ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง	การมีวิธีการดังกล่าว อาจแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการของสำนักบริการวิชาการที่ สอดคล้องกับค่านิยมที่เป็นเลิศของ EdPEX ได้แก่ "การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง"

2.1 Score: 30%

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
2.2ก(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดทำแผนปฏิบัติการ	- ได้รายงานแผนปฏิบัติการ (กลยุทธ์) ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์) ในตาราง 2-6	หากไม่พบวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนที่ทำให้แผนปฏิบัติการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มักหมายความว่าแผนดังกล่าวไม่มีอยู่จริง หรือมีอยู่ในลักษณะที่คลุมเครือเกินกว่าจะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2.2ก(2)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ	- การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ และกำหนดกลไกการติดตามเพื่อรายงานผลการดำเนินการตามกรอบเวลา	การไม่สามารถอธิบายและสื่อสารแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างชัดเจน มักหมายความว่าแผนดังกล่าวไม่มีอยู่จริง หรือถูกแสดงออกเพียงในลักษณะทั่วไปที่คลุมเครือ หากปราศจากแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน พนักงานในทุกระดับจะยากที่จะเข้าใจงานที่ต้องทำเพื่อให้องค์กรบรรลุกลยุทธ์ที่วางไว้ และหากไม่มีทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำ แม้พนักงานจะทำงานอย่างหนัก แต่การทำงานอาจขาดการมุ่งเน้น เนื่องจากต่างคนต่างปฏิบัติตามแนวคิดของตนเอง โดยไม่ได้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
2.2ก(5)	สำนักบริการวิชาการได้รายงานตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ	- ตามตารางที่ 2.2-1 - ได้รายงานเป้าหมายตัวชี้วัดที่ต้องบรรลุในแต่ละปี แต่ไม่ชัดเจนตัวชี้วัดต้องบรรลุในระดับไหนถึงจะเป็นการบรรลุแผนปฏิบัติการ - หลายตัวชี้วัด แสดงเพียงผลการดำเนินการของแผนประจำปีของสำนักฯ เช่น KPI7, KPI8, KPI9, KPI15, KPI16, KPI21, KPI22, KPI25, KPI26, KPI27, KPI28, KPI29, KPI30, KPI31, KPI32 ซึ่งไม่สามารถสะท้อนถึงความก้าวหน้าในการบรรลุแผนปฏิบัติการ	หากองค์กรไม่มีตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการประเมินผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร และบุคลากรจะประเมินได้ยากกว่าความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้นำยังจะสื่อสารความคาดหวังได้ไม่ชัดเจน เมื่อความคาดหวังไม่ชัดเจน พนักงานอาจไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าตนเองต้องดำเนินการใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังสุภาษิตที่ว่า “สิ่งใดที่ถูกวัด สิ่งนั้นจะถูกทำให้สำเร็จ” หากไม่มีตัวชี้วัดที่เหมาะสม องค์กรจะไม่สามารถมุ่งเน้นการทำงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สำคัญอย่างแท้จริงได้
2.2ข	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ใช้ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการ และนำแผนไม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	- ใช้วิธีการ 6 ขั้นตอน	ในสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง การไม่สามารถปรับแผนหรือดำเนินแผนใหม่ได้อย่างทันท่วงที อาจทำให้องค์กรเสียเปรียบในการแข่งขันอย่างรุนแรง การสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดที่เกิดขึ้น อาจยากต่อการฟื้นคืน

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
2.2ก(3)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ	- ไม่พบขั้นตอนการพิจารณาทรัพยากรที่จำเป็นระหว่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่ทำให้มั่นใจว่า มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ	หากองค์กรไม่สามารถจัดสรรหรือกระจายทรัพยากรให้เหมาะสมกับแต่ละแผนปฏิบัติการ อาจทำให้บางแผนไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากขาดทรัพยากร ขณะที่บางแผนอาจใช้ทรัพยากรมากเกินไปโดยไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ส่งผลให้คุณค่าที่ส่งมอบต่อทั้งผู้รับบริการและองค์กรลดลง นอกจากนี้ หากการประเมินความเสี่ยงทางการเงินไม่แม่นยำ อาจทำให้ผู้นำประเมินปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเกินจริง และตกอยู่ในภาวะการให้คำมั่นที่เกินความสามารถขององค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และการประเมินความเสี่ยงอย่างรอบคอบ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร
2.2ก(4)	ไม่พบการรายงานแผนบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการจนสำเร็จ	- ตัวอย่างเช่น แผนปฏิบัติการ 1.3 พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) หลักสูตร Upskill - Reskill- New skill รูปแบบใหม่ครอบคลุมทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สำนักฯ มีขีดความสามารถอัตรากำลังของบุคลากรพร้อมที่จะสนับสนุนการดำเนินแผนดังกล่าวหรือไม่อย่างไร	โดยธรรมชาติ แผนงานหมายถึงกิจกรรมหรือการดำเนินการในอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้น ในหลายกรณี การดำเนินการตามแผนให้สำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะความรู้ หรือความสามารถที่บุคลากรยังไม่มีในปัจจุบัน หากองค์กรไม่มีแผนที่ชัดเจนในการพัฒนา สร้างหรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามที่วางไว้ได้ องค์กรอาจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องได้ การวางแผนกำลังคนควรถูกจัดทำให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีความเหมาะสม พร้อมใช้งาน ในช่วงเวลาที่เหมาะสม
2.2	Learning	- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง แนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 2.1 - ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง	การมีวิธีการดังกล่าว อาจแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการของสำนักบริการวิชาการที่ สอดคล้องกับค่านิยมที่เป็นเลิศของ EdPEX ได้แก่ "การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง"

2.2 Score: 30%

## 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
3.1n(1,2)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้กระบวนการประเมินและรับฟังเสียงลูกค้าตามภาพที่ 3.1ก(1)-1</li> <li>- ใช้วิธีการรับฟังลูกค้าปัจจุบันและลูกค้ากลุ่มอื่นที่ฟังมีตามตารางที่ 3.1ก(1)-2</li> </ul>	<p>หากองค์กรไม่มีระบบหรือกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ หรือสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า ผู้นำและพนักงานจะต้องอาศัยการคาดเดาหรืออคติส่วนบุคคล แทนที่จะได้รับข้อมูลและข้อเสนอแนะจากลูกค้าโดยตรง ซึ่งมักถูกลูกค้ารับรู้ได้ และอาจมองว่าองค์กรไม่ใส่ใจ การไม่รับฟังลูกค้าทำให้องค์กรไม่สามารถมุ่งเน้นในสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญได้อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรในการออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่ตอบโจทย์ความต้องการ ซึ่งบั่นทอนความไว้วางใจและอาจส่งผลเสียต่อความสำเร็จในระยะยาว หากองค์กรใช้วิธีการรับฟังลูกค้าแบบเดียวกันกับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยไม่ปรับให้เหมาะกับลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่ม อาจได้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ไม่แม่นยำ หรือบิดเบือนความจริง ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจขององค์กรผิดพลาด นำไปสู่การสูญเสียทรัพยากร ความล่าช้า และการต้องทำงานซ้ำโดยไม่จำเป็น การเข้าใจความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย โดยเฉพาะคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ จำเป็นต้องใช้เทคนิคการรับฟังที่หลากหลาย หากองค์กรละเลยสิ่งนี้ ก็จะยากต่อการออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า การเติบโตของตลาด และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว องค์กรที่ไม่รับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเก่า ลูกค้าที่คาดหวังจะได้มา และลูกค้าของคู่แข่ง มักได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนและมีอคติ ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจผิดพลาดและเกิดต้นทุนโดยไม่จำเป็น ดังคำกล่าวที่ว่า “หากคุณรับฟังแต่ลูกค้าที่เลือกซื้อจากคุณ คุณก็จะได้ข้อมูลจากลูกค้าที่ ‘โง่พอ’ ที่จะทำธุรกิจกับคุณ” นอกจากการเก็บข้อมูลจากลูกค้าโดยตรงแล้ว องค์กรควรวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนและข้อมูลลูกค้าที่เลิกใช้บริการ เพื่อระบุความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองและหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต หากองค์กรไม่เข้าใจเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อ ก็จะยากต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความผูกพัน และการเติบโตอย่างยั่งยืน ลูกค้าที่สูญเสียไปหรือลูกค้าที่ต้องการแต่ยังไม่สามารถดึงดูดมาได้ คือกลุ่มที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะพวกเขาสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีค่า หากองค์กรไม่พิจารณาสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าเหล่านี้ไม่เลือกองค์กร ก็จะพลาดโอกาสในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และการสนับสนุนให้ดึงดูดใจยิ่งขึ้น</p>

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
3.1ข(2)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในเรื่องการจัดการศึกษาและบริการ	<p>- ไม่พบการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาจากการรับฟังลูกค้าไปออกแบบหรือปรับปรุงคุณลักษณะของบริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เหนือความคาดหวังของแต่ละกลุ่มลูกค้า</p> <p>- บุคลากรของสำนักบริการวิชาการมีการดำเนินการดังกล่าวแต่ไม่พบการบันทึกวิธีการดังกล่าวเพื่อเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ของสถาบัน (Site Visit Findings)</p>	หากองค์กรไม่สามารถระบุและปรับข้อเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและตลาดเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ความเสี่ยงที่ลูกค้าจะไม่พึงพอใจและเกิดการทวงงานซ้ำจะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้น เกิดความล่าช้า และลดทอนคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ หากองค์กรไม่สามารถปรับข้อเสนอผลิตภัณฑ์ให้สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ และขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมได้ ฐานลูกค้าขององค์กรจะค่อย ๆ ลดลง โดยเฉพาะในสถานะเศรษฐกิจที่ยากลำบาก ซึ่งคู่แข่งพยายามช่วงชิงลูกค้ากลุ่มเล็ก ๆ ที่ยังมีความพร้อมในการซื้ออย่างเข้มข้น การไม่สามารถคาดการณ์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า—รวมถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตลูกค้า—จะลดความคล่องตัวขององค์กร แม้อาจไม่ใช่วิธีการร้ายแรงหากคู่แข่งมีลักษณะหยุดนิ่งเช่นเดียวกัน แต่องค์กรที่สามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ ได้ อย่างเป็นระบบจะมีแนวโน้มชนะใจลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ในที่สุด
3.1ข(1)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจำแนกและกำหนดกลุ่มลูกค้า	<p>- การจำแนกกลุ่มลูกค้าตามลักษณะผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการวิชาการ ทำให้ไม่สามารถทราบถึงความแตกต่างของความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ที่มีต่อบริการชนิดเดียวกัน การจำแนกดังกล่าวแสดงถึง service-centric อันอาจเป็น อุปสรรคในการดำเนินตามค่านิยม "ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า"</p>	องค์กรใช้การแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาด (segmentation) เพื่อช่วยวางแผน ออกแบบ พัฒนา และบริหารจัดการผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองลูกค้าส่วนใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรไม่สามารถจัดกลุ่มลูกค้าหรือตลาดอย่างมีนัยสำคัญ อาจทำให้ยากต่อการระบุและแยกแยะข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งอาจมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มลูกค้าตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่มีปริมาณการสั่งซื้อสูงหรือติดต่อบ่อย อาจมีความคาดหวังที่แตกต่างจากลูกค้าที่สั่งซื้อน้อยหรือไม่บ่อย ตัวแทนจำหน่าย (dealer) อาจมีความต้องการที่ไม่เหมือนกับผู้ใช้ปลายทาง (end user) หากองค์กรไม่เข้าใจความแตกต่างเหล่านี้ ก็จะทำให้ยากต่อการปรับปรุงวิธีการรวบรวมข้อมูล รวมถึงการออกแบบโปรแกรม ผลิตภัณฑ์และบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่มองค์กรที่ไม่มีระบบหรือกระบวนการที่มีประสิทธิผลในการตัดสินใจว่า ควรให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือกลุ่มตลาดใด มักประเมินผิดพลาด (เช่น ประเมินความต้องการสูงเกินจริงหรือมุ่งเน้นผิดกลุ่ม) ส่งผลให้ไม่สามารถส่งมอบคุณค่าได้ตรงเป้าหมาย และพลาดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
3.1	Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุง                อย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง                แนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 3.1</li> <li>- ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง</li> </ul>	การมีวิธีการดังกล่าว อาจแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการของ สำนักบริการวิชาการที่ สอดคล้องกับค่านิยมที่เป็นเลิศของ EdPEX ได้แก่ "การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง"

3.1 Score: 35%

3.2 ความผูกพันของลูกค้า			
Strengths			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
3.2ก(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ	- ภาพที่ 3.2ก(1)-1 - การจำแนกตามลูกค้ารายเดิม ลูกค้ารายใหม่ ทั้งประเภทบุคคลและประเภทองค์กรแตกต่างกับกลุ่มลูกค้าที่ระบุในโครงสร้างองค์กร OP และแตกต่างกับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการรับฟังใน VOC 3.1ก(1)	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เข้มแข็งและยั่งยืนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นความภักดี การซื้อซ้ำ การสนับสนุนแบรนด์ หรือการบอกต่อให้ผู้อื่น ความสำเร็จในด้านนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้จากความทุ่มเทของพนักงานเพียงไม่กี่คน แต่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นร่วมกันของทั้งองค์กร องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทัศนคติและทักษะที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน ผ่านการฝึกอบรมที่มีเป้าหมายชัดเจน [ดูหมวด 5.2c(3)] และการเสริมแรงผ่านระบบรางวัล แรงจูงใจ และค่าตอบแทน [ดูหมวด 5.2c(1)] หากขาดองค์ประกอบเหล่านี้ พฤติกรรมที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางจะไม่สามารถคงอยู่ได้ในระยะยาว องค์กรที่ไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีความเสี่ยงสูงที่ลูกค้าจะหันไปหาคู่แข่งโดยง่าย โดยเฉพาะเมื่อลูกค้ายังไม่มีความผูกพันที่ชัดเจน งานวิจัย เช่น TARP Studies พบว่าค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่สูงกว่าการรักษาลูกค้าเดิมถึง 2-20 เท่า ลูกค้าที่ภักดีไม่เพียงแค่ซื้อซ้ำ แต่ยังเป็นผู้ที่แนะนำองค์กรให้ผู้อื่น ในยุคที่ผลิตภัณฑ์หลายอย่างกลายเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (commodity) เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล บริการและการสนับสนุนหลังการขายจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความแตกต่าง องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่เป็นระบบในการสร้างความสัมพันธ์และความภักดีกับลูกค้า เพื่อความเป็นผู้นำในตลาด และลดต้นทุนในการแสวงหาลูกค้าใหม่อย่างไม่จำเป็น
3.2ก(3)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดการข้อร้องเรียน	- ภาพที่ 3.2ก(3)-1	ความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาของลูกค้ามีผลโดยตรงต่อความภักดีต่อองค์กร การสนับสนุนแบรนด์ และความเต็มใจในการบอกต่อ หากองค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างพึงพอใจตั้งแต่จุดติดต่อแรก โอกาสที่จะรักษาความภักดีของลูกค้าจะลดลงอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาเฉพาะรายไม่เพียงพอ องค์กรควรมีระบบในการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อร้องเรียน เพื่อระบุสาเหตุราก (root cause) และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งภายในองค์กรและในความร่วมมือกับผู้ส่งมอบหรือพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง หากไม่มีการดำเนินการเชิงระบบเพื่อแก้ไขที่ต้นเหตุ ปัญหาเดิมจะเกิดซ้ำอีก ลูกค้าที่พบปัญหาเดิมซ้ำ ๆ มีแนวโน้มที่จะไม่ให้อภัยและขาดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปหาทางเลือกอื่น การจัดการข้อร้องเรียนจึงไม่ควรเป็นเพียงการฟื้นความเชื่อมั่นเท่านั้น แต่ต้องเป็นกลไกสำคัญในการเรียนรู้และปรับปรุงองค์กรอย่างยั่งยืน

3.2 ความผูกพันของลูกค้า			
Strengths			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
3.2ข	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการค้นหาความพึงพอใจความไม่พึงพอใจและการสร้างความผูกพัน	- ภาพที่ 3.2ก(1)-2 - ตารางที่ 3.2ข(1)-3 - ประเภทลูกค้าที่รายงานในตารางที่ 3.2ก(1)-3 แตกต่างกับกลุ่มลูกค้าที่ระบุในโครงสร้างองค์กร OP แตกต่างกับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการรับฟังใน VOC 3.1ก(1) และแตกต่างกับ กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจัดการความสัมพันธ์ 3.2ก(1)	หากองค์กรไม่สามารถประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และระดับความผูกพันของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที จะทำให้ยากต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า หากกระบวนการเก็บข้อมูลไม่สามารถสะท้อนปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมลูกค้าได้ องค์กรอาจไม่รับรู้ถึงปัญหาจนกว่าจะสายเกินไป—เมื่อลูกค้าตัดสินใจเลิกใช้บริการแล้ว. การไม่สามารถคาดการณ์พฤติกรรมหรือแนวโน้มการแนะนำองค์กรของลูกค้าได้ ยังส่งผลต่อการวางแผนอุปสงค์ที่ผิดพลาด ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาในห่วงโซ่อุปทาน เช่น สต็อกส่วนเกินหรือความล่าช้าในการเติมสินค้า กระทบต่อการส่งมอบตรงเวลา. นอกจากนี้ หากองค์กรไม่ปรับวิธีการเก็บข้อมูลให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า ก็อาจได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือไม่น่าเชื่อถือ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่คลาดเคลื่อน การสูญเสียทรัพยากร และความเสี่ยงต่อการลดลงของความผูกพันระยะยาว. การตอบสนองของความคิดเห็นของลูกค้าอาจดูเพียงพอในระยะสั้น—แต่หากคู่แข่งสามารถ “เกินความคาดหวัง” ได้อย่างต่อเนื่อง ลูกค้าก็จะเริ่มเปรียบเทียบและเปลี่ยนใจได้ง่ายขึ้น การรักษาความภักดีจึงต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างคุณค่าเหนือคู่แข่งอย่างแท้จริง. สุดท้าย หากองค์กรไม่หาข้อมูลหรือเรียนรู้จากลูกค้าของคู่แข่ง องค์กรอาจพลาดโอกาสในการพัฒนาข้อเสนอที่ดีกว่า ดึงดูดลูกค้าใหม่ และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
3.2ก(2)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน	- ตารางที่ 3.2ก(1)-(2) ไม่ได้แสดงแนวทางการให้การช่วยเหลืออย่างเป็นระบบ มีประสิทธิผล และตรงกับความต้องการหรือความต้องการของผู้รับบริการเมื่อต้องการ ความช่วยเหลือจากสำนักบริการวิชาการ - มีการกล่าวถึงวิธีการที่ใช้ (Site Visit Findings)	ข้อกำหนดด้านการบริการลูกค้า (customer support requirements) หรือที่เรียกว่ามาตรฐานการให้บริการหรือความคาดหวังในการติดต่อบริการ กำหนดสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหลังจากการซื้อสินค้า หากพนักงานไม่เข้าใจหรือไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดเหล่านี้ได้ อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ และทำให้ความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าอ่อนแอลง. นอกจากนี้ ลูกค้าแต่ละกลุ่มอาจมีความต้องการด้านบริการที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคที่หลากหลายในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการเหล่านั้น โดยเฉพาะคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ หากองค์กรละเลย อาจยากต่อการออกแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างแท้จริง และอาจสูญเสียโอกาสในการขยายส่วนแบ่งตลาด
3.2ก(4)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในด้านการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	ตารางที่ 3.2ก(4)-1 แสดงถึงการปฏิบัติของบุคลากรดำเนินตามหลักธรรมาภิบาล แต่ไม่ชัดเจนว่า จะทำให้การบริการของสำนักบริการวิชาการ เป็นธรรมและเท่าเทียมกัน สำหรับทุกกลุ่มลูกค้า - ไม่พบการกำหนดความเท่าเทียม เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของการให้บริการลูกค้าในทุกรูปแบบ	องค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ และโครงการต่าง ๆ มีความเสี่ยงที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณชน สูญเสียลูกค้า และสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด การไม่ตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้ใช้ อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
3.2	Learning	- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงแนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 3.2 - ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง	การไม่ปรับปรุงแนวทางในการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้องค์กรมองข้ามประเด็นสำคัญที่ควรเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้คู่แข่งแย่งชิงความได้เปรียบ. หากองค์กรไม่ประเมินและปรับปรุงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ การจัดการข้อร้องเรียน และการป้องกันไม่ให้เกิดข้ออ้างสม่ำเสมอ อาจทำให้ไม่สามารถระบุจุดที่ต้องปรับปรุงได้อย่างถูกต้อง แม้จะเปิดโอกาสให้ลูกค้าร้องเรียนได้ง่าย แต่หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที ก็อาจทำให้เกิดความไม่พอใจรุนแรงขึ้น. นอกจากนี้ การไม่ทราบถึงประสิทธิผลของกระบวนการเข้าถึงลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียน อาจทำให้องค์กรมองไม่เห็นปัญหาที่ตนเองสร้างขึ้น โดยเฉพาะในตลาดที่มีการแข่งขันสูงและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.2 Score: 35%

## 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
4.1ก(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการติดตามข้อมูลและสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวันและการดำเนินการโดยรวม	- ภาพที่ 4.1ก(1)-2 ระบบการวัดผลการดำเนินการ - ตารางที่ 4.1ก(1)-3	การไม่สามารถเลือก รวบรวม และบูรณาการข้อมูลที่เหมาะสมจากทั่วทั้งองค์กร ทำให้การตัดสินใจในทุกระดับขาดความน่าเชื่อถือ หากการตัดสินใจขึ้นอยู่กับการคาดเดาหรือสัญชาตญาณ—โดยเฉพาะของผู้ในระดับสูง—จะมีแนวโน้มที่จะผิดพลาดสูง และยังส่งผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากร ลดความคล่องตัว นวัตกรรม และการริเริ่มของพนักงาน [ดู 1.1c(1)]. ข้อมูลที่กระจัดกระจายและไม่เชื่อมโยงกันทำให้ยากต่อการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร และยากต่อการจัดทำรายงานหรือแดชบอร์ดที่ชัดเจนและใช้งานได้จริง ทั้งผู้นำและบุคลากรในสายงานต่างต้องพึ่งพาข้อมูลที่ถูกต้องทันเวลา และอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานประจำวันตามลำดับ. หากองค์กรเก็บข้อมูลที่ไม่จำเป็น หรือไม่ได้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ จะเพิ่มต้นทุนโดยไม่จำเป็น การเก็บข้อมูลอย่างเหมาะสมจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถระบุความต้องการข้อมูลในแต่ละระดับของการตัดสินใจได้อย่างชัดเจนก่อน. ความล้มเหลวในการบริหารข้อมูลเช่นนี้ จะส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการ: ติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง [ดู 4.1b] สื่อสารความคาดหวังได้อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร [ดู 1.1] เข้าใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ [ดู 2.2a]
4.1ข	สำนักบริการวิชาการมีการดำเนินกิจกรรมด้านการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ รวมถึงการปรับปรุง ผลการดำเนินการ	- (Site Visit Findings)	

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
4.1ข(1)	ไม่ชัดเจนความเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสำนักบริการวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่ชัดเจนสำนักฯ ใช้วิธีการหรือเครื่องมืออย่างไรในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเฉพาะด้านดังที่รายงานในตารางที่ 4.1ก(1)-3</li> <li>- ไม่พบการวิเคราะห์ในขั้นตอน Do ดำเนินการ ของวงจร PDCA</li> </ul>	การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำและบุคลากรเข้าใจความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่าง การดำเนินการ กับ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หากองค์กรละเลยการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่าง ผลลัพธ์, แผนปฏิบัติการ, และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ผู้นำระดับสูงอาจตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (เช่น งบประมาณ เวลา หรือบุคลากร) ได้อย่างไม่เหมาะสม ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างคุ้มค่า และกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลการดำเนินงานที่ต้องการในระยะยาว การไม่มีระบบวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดิบอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ผู้นำระดับสูงไม่สามารถ: เข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล; ระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้น; ประเมินผลกระทบของกระบวนการต่าง ๆ ต่อผลลัพธ์ขององค์กร; ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการทำงานขององค์กร การขาดข้อมูลเชิงลึกจากการวิเคราะห์ทำให้ผู้นำยากต่อการกำหนดลำดับความสำคัญและบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจสื่อสารโดยไม่ตั้งใจว่า “ผลลัพธ์” ไม่มีความสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจและความพยายามของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรในการบรรลุผลลัพธ์นั้น
4.1ข(2)	ไม่ชัดเจนความเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - ไม่ชัดเจนเกณฑ์หลัก 4 เกณฑ์ตามที่รายงานในตารางที่ 4.1ข(2)-1 สามารถจัดลำดับความสำคัญ (ปรับปรุงอะไรก่อน) เรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุง</li> <li>- การระบุโอกาสต่อยอดเป็นนวัตกรรม มิได้ใช้ผลการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ แต่รายงานว่า "ความเป็นไปได้ในการนำเทคโนโลยี/วิธีใหม่/ แนวทางสร้างสรรค์มาใช้ ให้บริการดียิ่งขึ้น"</li> </ul>	แม้ว่าผู้นำระดับสูงจะมีระบบการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ แต่หากไม่สามารถใช้ข้อมูลเชิงลึกจากการทบทวนดังกล่าวเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงหรือเป้าหมายนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม อาจทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการมุ่งเน้นและการจัดแนว (focus and alignment) ทั้งภายในองค์กรเองและกับพันธมิตรภายนอกหรือผู้จัดส่งที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้การดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือการสนับสนุนตามลำดับความสำคัญใหม่เป็นไปได้ยาก เกิดการสับสนเปลืองทรัพยากรโดยไม่เกิดคุณค่า และอาจนำไปสู่ความล้มเหลวซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การละเลยต่อเนื่องในการกำหนดลำดับความสำคัญด้านการปรับปรุงหรือเป้าหมาย

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
			<p>นวัตกรรม อาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับ “สภาพที่เป็นอยู่” และไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำให้องค์กรเข้าสู่ภาวะชะงักงัน และสูญเสียความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการลูกค้าและการแข่งขันในตลาด การทบทวนผลลัพธ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ หากไม่มีการดำเนินการที่ชัดเจนเพื่อปรับปรุงกระบวนการสำคัญที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเป้าหมาย จุดมุ่งหมายหลักประการหนึ่งของการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การสนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ลดการพึ่งพาการคาดเดา และเพิ่มคุณค่าและความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรไม่สามารถแปลงข้อมูลผลลัพธ์เป็นการดำเนินการที่มุ่งเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรอาจตกอยู่ในภาวะชะงักงัน ขาดประสิทธิภาพ และสูญเสียโอกาสในการสร้างคุณค่าที่สูงขึ้นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
4.1ก(2)	<p>ไม่ชัดเจนความเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p>	<p>- ได้รายงานแต่ What ไม่พบ How</p>	<p>การไม่จัดเก็บและใช้ข้อมูลเปรียบเทียบอย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรไม่สามารถเรียนรู้จากองค์กรชั้นนำและดำเนินการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญในการทำความเข้าใจระดับผลการดำเนินงานที่ต้องบรรลุเพื่อให้สามารถรักษาหรือยกระดับความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น แม้ผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ไว้จะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แต่หากอัตราการพัฒนาของคู่แข่งชั้นนำเร็วกว่าก็อาจไม่เพียงพอ การจัดเก็บข้อมูลเปรียบเทียบจากองค์กรระดับโลกจะมีคุณค่าเฉพาะเมื่อองค์กรสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเชิงก้าวกระโดด การจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรม และการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ หากองค์กรไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบด้านผลลัพธ์ ก็จะไม่สามารถประเมินความก้าวหน้าเทียบกับคู่แข่ง หรือประสิทธิผลของผลลัพธ์ที่ได้ตามข้อกำหนดของหมวด 7 ได้อย่างถูกต้อง</p>

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
4.1	Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงแนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 4.1</li> <li>- ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง</li> </ul>	<p>องค์กรที่ไม่สามารถปรับปรุงความรวดเร็วและความแม่นยำในการตัดสินใจมักจะประสบความล้มเหลวในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรไม่มีระบบหรือกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการตอบสนองความต้องการขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผู้นำและบุคลากรอาจไม่ตระหนักว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมและใช้นั้นไม่เพียงพอ ไม่ถูกต้อง หรือไม่ทันสมัย ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดบนพื้นฐานของข้อมูลที่คลาดเคลื่อน นอกจากนี้ องค์กรอาจไม่ทราบว่าข้อมูลที่รวบรวมมานั้นสามารถสนับสนุนการดำเนินงานประจำวันและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ในหลายกรณี องค์กรอาจใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการเก็บข้อมูลเปรียบเทียบ (benchmarking) หรือข้อมูลอ้างอิงจากภายนอก โดยขาดหลักฐานที่ชัดเจนว่าการลงทุนดังกล่าวให้ผลลัพธ์ที่เหมาะสม หรือสามารถนำไปใช้เพื่อการปรับปรุงที่แท้จริงได้ ความไร้ประสิทธิภาพดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวขององค์กร ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากร และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุความเป็นเลิศเชิงสมรรถนะอย่างยั่งยืน</p>

4.1 Score: 30%

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
4.2ก(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการทวนสอบและทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรมีคุณภาพ	- ตารางที่ 4.2ก(1)-3	การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือไม่น่าเชื่อถือ อาจนำไปสู่ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็น และลดคุณค่าให้กับลูกค้า ตัวอย่างเช่น หากมีข้อผิดพลาดในการป้อนข้อมูลและไม่ถูกตรวจพบ ก็อาจส่งผลให้มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ผิดประเภท ผิดเวลา หรือผิดลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การคืนสินค้า เพิ่มต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และสร้างความไม่พึงพอใจให้กับลูกค้า นอกจากนี้ การขาดข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและทันเวลา ยังทำให้การตัดสินใจล่าช้า ตัวอย่างเช่น หากองค์กรทำแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงานหรือของลูกค้า แต่ใช้เวลาหลายเดือนกว่าจะวิเคราะห์หรือเปิดเผยผลข้อมูล ย่อมส่งสัญญาณว่าองค์กรให้ความสำคัญกับข้อกังวลของพนักงานหรือของลูกค้าน้อยเกินไป และทำให้พลาดโอกาสในการดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดปัญหา เช่น ขวัญกำลังใจที่ลดลง ความไม่พึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำ
4.2ข(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร	- ภาพที่ 4.2ข(1)-1 - ตารางที่ 4.2ข(1)-2	ความรู้จะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้สามารถเข้าถึงได้ หากข้อมูลหรือความรู้ถูกกักเก็บไว้เฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ย่อมไม่สามารถส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรโดยรวมได้ เว้นแต่จะมีการจัดเก็บและถ่ายทอดอย่างเป็นระบบไปยังหน่วยงานและทีมอื่น ๆ หลักการเดียวกันนี้ยังใช้ได้กับความรู้ที่มีอยู่ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้ร่วมมือ หากความรู้ถูกปิดกั้นหรือไม่ถูกนำมาแบ่งปัน ย่อมถือเป็นการสูญเสียโอกาสและทรัพยากรขององค์กรโดยเปล่าประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความท้าทายที่สำคัญจะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงลาออกหรือเกษียณ หากองค์กรไม่สามารถจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ของบุคลากรเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม องค์กรอาจสูญเสียองค์ความรู้ที่ไม่สามารถทดแทนได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัว และความเป็นเลิศเชิงผลลัพธ์ขององค์กรในระยะยาว

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้2

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
4.2ข(2)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการค้นหาและแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน	- (Site Visit Findings)	การที่บุคลากรและผู้บริหารในทุกระดับสามารถเห็นตัวอย่างของแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและผลลัพธ์ที่ดีถือเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรไม่มีระบบที่ชัดเจนในการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงบทเรียนจากสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ ย่อมส่งผลให้บุคลากรขาดข้อมูลสำคัญที่จำเป็นต่อการตัดสินใจและการปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิผล การไม่แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี ยังส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถปรับตัวและเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ในทางตรงกันข้าม การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันความรู้และผลลัพธ์การดำเนินงาน จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริง และสร้างความผูกพันร่วมกันในการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร

## Opportunity for Improvement

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
4.2ก(3)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์	- ได้รายงานแต่วิธีป้องกันภัยของระบบ IT	หากระบบการจัดการข้อมูลไม่สามารถปกป้องข้อมูลที่มีความอ่อนไหว ข้อมูลสิทธิพิเศษ และทรัพย์สินได้อย่างปลอดภัย องค์กร บุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือย่อมตกอยู่ในความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านความปลอดภัยและไซเบอร์ ซึ่งกำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แม้แต่หน่วยงานด้านความมั่นคงของรัฐยังเคยตกเป็นเหยื่อของการโจมตีทางไซเบอร์ที่รุนแรง ไม่มีองค์กรใดที่ปลอดภัยโดยสมบูรณ์

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
4.2ก(2)	ไม่ชัดเจนประสิทธิภาพของวิธีการที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน	- ตารางที่ 4.2ก(1)-4 ระบุว่าผู้ใช้ คือ บุคลากรทุกท่านภายในสำนักฯและบุคลากรภายในสังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ไม่พบผู้ใช้ที่เป็นกลุ่มลูกค้า กลุ่มคู่ความร่วมมือ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ	การส่งมอบข้อมูลที่ต้องการ ให้กับบุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และในรูปแบบที่เหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และทันท่วงที ทั้งนี้ บุคลากรในแต่ละบทบาทขององค์กร อาจมีความต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน รวมถึงช่องทางหรือวิธีการเข้าถึงข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย ในทำนองเดียวกัน ลูกค้าและผู้ส่งมอบอาจต้องการการเข้าถึงข้อมูลในรูปแบบเฉพาะ เพื่อให้สามารถสั่งซื้อ ติดต่อสื่อสาร และจัดส่งผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างราบรื่น หากไม่มีการจัดให้มีการเข้าถึงข้อมูลอย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที ลูกค้าไม่สามารถสอบถาม แสดงความคิดเห็น หรือดำเนินการตามต้องการได้อย่างสะดวก และผู้ส่งมอบอาจประสบปัญหาในการส่งมอบวัตถุดิบหรือบริการตามกำหนดเวลา ในทางกลับกัน การให้สิทธิ์เข้าถึงข้อมูลอย่างไม่เหมาะสม ไม่ว่าจะ เป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูล การละเมิดความลับ และอาจนำไปสู่การละเมิดกฎหมายว่าด้วยความ เป็นส่วนตัวได้
4.2ค	ไม่ชัดเจนความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพของวิธีการที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการมุ่งสร้างนวัตกรรม	- ไม่พบการรายงาน	เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและสร้างคุณค่า นวัตกรรมควรถูกบริหารจัดการอย่างเชิงรุก ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นตามโชคชะตา การไม่แสวงหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่มีผลตอบแทนเหมาะสมเมื่อเทียบกับความเสี่ยง (ที่เรียกว่า “โอกาสคุ้มเสี่ยง”) จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยงและล่าหลังคู่แข่ง ในทางตรงกันข้าม การรับความเสี่ยงสูงแต่ได้ผลประโยชน์ต่ำ อาจก่อให้เกิดความสูญเสียโดยไม่จำเป็น และไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรที่บริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดได้ การใช้งบประมาณเพื่อระบุโอกาสที่มีศักยภาพ แต่กลับไม่จัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการ จะทำให้โอกาสสูญเปล่า เช่นเดียวกับการยังคงลงทุนในโครงการที่มีผลลัพธ์จำกัด โดยไม่เปลี่ยนไปสู่โอกาสใหม่ที่มีคุณค่าสูงกว่า ซึ่งล้วนจำกัดความก้าวหน้าขององค์กร

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
4.2	Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง แนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 4.2</li> <li>- ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง</li> </ul>	<p>ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเข้าถึงข้อมูลที่ทันเวลาและมีคุณภาพ รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดข้อมูลเชิงลึกที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีความผันผวนสูง เมื่อระยะเวลาของวงจรการออกแบบผลิตภัณฑ์ และส่งมอบสินค้าและบริการสั้นลง องค์กรยิ่งจำเป็นต้องมีระบบที่สามารถเข้าถึง วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น หากองค์กรไม่ประเมินคุณภาพ ความถูกต้อง และความทันเวลาของข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และไม่ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการข้อมูล องค์กรอาจประสบความล่าช้าในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าและทิศทางธุรกิจใหม่ ๆ การปรับปรุงและนวัตกรรมด้านระบบข้อมูลควรเป็นเครื่องมือสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายขององค์กร แต่เป็นวิธีการหนึ่งในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>

4.2 Score: 30%

## 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
5.1ข(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดสภาพแวดล้อมของที่ทำงานให้มีสภาวะที่ดีสำหรับบุคลากร	- ตารางที่ 5-6	การไม่จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ อาจส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพของบุคลากรลดลง และส่งผลเสียต่อขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม เช่น ความไม่สะดวกในการเข้าถึง สร้างความรบกวนในการทำงาน ลดประสิทธิภาพ และเพิ่มการผลิตพลาด งานซ้ำ เวลาในการทำงาน และของเสีย หากสภาพแวดล้อมการทำงานของแต่ละกลุ่มหรือหน่วยงานมีความแตกต่างกันอย่างมาก พนักงานอาจเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย เช่น พนักงานที่ใช้คอมพิวเตอร์อาจมีความเสี่ยงต่อโรคกล้ามเนื้อจากการใช้งานซ้ำ ๆ ในขณะที่พนักงานในสายการผลิตอาจมีความเสี่ยงจากการยกของหนัก ดังนั้น หากองค์กรไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านสภาพแวดล้อมที่สำคัญในแต่ละมิติ รวมถึงในแต่ละกลุ่มพนักงานที่มีความหลากหลาย ปัญหาเหล่านี้อาจถูกมองข้าม และทำให้พนักงานขาดสมาธิในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมลดลง
5.1ก(3)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ใช้ในการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	- ตารางที่ 5-4	องค์กรที่ไม่เตรียมความพร้อมให้บุคลากรเพื่อรองรับความต้องการด้านขีดความสามารถที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการปรับระดับจำนวนพนักงาน อาจเสี่ยงต่อความยั่งยืนในระยะยาว และสูญเสียทรัพยากรอย่างมหาศาล ความสูญเสียนี้มักเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะหลัก ได้แก่ (1) การไม่พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ (2) การไม่ใช้ทักษะและความสามารถที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพ เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าทักษะของตนไม่ได้รับการใช้งานอย่างเหมาะสม พวกเขาอาจขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือแสวงหาโอกาสที่ดีกว่าในองค์กรอื่น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวม แนวทาง เช่น การฝึกอบรมเพื่อให้งานได้หลายตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน และการแบ่งงานกันทำ (job sharing) ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และรักษาความมั่นคงในอาชีพไว้ได้ในช่วงที่องค์กรจำเป็นต้องลดกำลังคน นอกจากนี้ การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับความต้องการในอนาคต ยังส่งเสริมความคล่องตัวและความผูกพันในการทำงาน

## 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
5.1ก(4)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร	- ตารางที่ 5-5	การจัดแนววัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับงานที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดเวลา และแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องในทุกระดับแล้ว ผู้นำสามารถจัดระเบียบการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การกำหนดบทบาทหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และภารกิจต่าง ๆ อย่างชัดเจนช่วยให้องค์กรมั่นใจว่างานต่าง ๆ ได้รับการดำเนินการอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิผลในทุกระดับ หากองค์กรไม่สามารถจัดการบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม องค์กรอาจสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้อย่างเต็มที่
5.1ก(1,2)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในปัจจุบันและสรรหาบุคลากรใหม่	- ตารางที่ 5-2 - ตารางที่ 5-3	การทำแผนที่ทักษะ (Skill Mapping) ช่วยให้องค์กรที่มีสมรรถนะสูงสามารถเปรียบเทียบทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันของบุคลากร เมื่อพบช่องว่างของทักษะ องค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมว่าจะสรรหาปรับโครงสร้าง หรือฝึกอบรมบุคลากรอย่างไร หากองค์กรไม่สามารถระบุความสามารถและกำลังคนที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน เช่น ทักษะหลัก ความสามารถเฉพาะทาง ใบบรับรองคุณวุฒิ และจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ องค์กรมีแนวโน้มสูงที่จะขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ และเมื่อเกิดภาวะขาดแคลนบุคลากรในส่วนที่สำคัญ องค์กรมักไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหลักได้สำเร็จ ในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง ความล่าช้าและความไร้ประสิทธิภาพในการสรรหา จ้างงาน และปฐมนิเทศพนักงาน อาจทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพให้กับคู่แข่งที่เคลื่อนไหวได้รวดเร็ววก่อน กระบวนการจ้างงานที่ล่าช้าหรือยุ่งยากยังสะท้อนให้เห็นถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งอาจทำให้ผู้สมัครที่มีคุณภาพล้มเหลวหรือปฏิเสธโอกาสเข้าร่วมงาน นอกจากนี้ การจ้างงานยังเป็นโอกาสสำคัญในการดึงดูดบุคลากรที่มีแนวคิดและวัฒนธรรมที่หลากหลายให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร หากองค์กรไม่ใช้โอกาสนี้ให้เกิดประโยชน์ อาจทำให้ขาดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ท้ายที่สุดจะส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานและความสามารถขององค์กรในการรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
5.1ข(2)	ไม่ชัดเจนประสิทธิผลของวิธีการที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการสร้างสถานะแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากร	- ได้รายงานต้นนโยบายและสิทธิประโยชน์แบบทั่วไป ไม่ชัดเจน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เหล่านี้จะเกื้อหนุนบุคลากรให้มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างไร	กลุ่มพนักงานต่าง ๆ อาจมีความต้องการด้านความปลอดภัยที่แตกต่างกัน พวกเขาอาจต้องการบริการสนับสนุนและสวัสดิการที่แตกต่างกันเพื่อไม่ให้เสียสมาธิในการทำงาน หากองค์กรไม่สามารถระบุและปรับนโยบาย สวัสดิการ และบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลาย อาจส่งผลให้การมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของพนักงานลดลง ซึ่งจะกระทบต่อผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และ ความมั่นคงด้านการเงินขององค์กร
5.1	Learning	- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง แนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 5.1 - ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง	การมีวิธีการดังกล่าว อาจแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการของสำนักบริการวิชาการที่ สอดคล้องกับค่านิยมที่เป็นเลิศของ EdPEX ได้แก่ "การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง"

5.1 Score: 35%

5.2 ความผูกพันของบุคลากร			
Strengths			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
5.2ก(1,2)	ผู้นำระดับสูงองค์กร มีวิธีการที่เป็นเลิศในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรให้มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น	- (Site Visit Findings)	สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการตามค่านิยมที่เป็นเลิศของ EdPEX "การให้ความสำคัญกับคน Valuing People" ใน "การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ Delivering Value and Results"
5.2ค(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	- ตารางที่ 5-10	เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน งานทุกระดับขององค์กรจำเป็นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดเวลา และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ แผนเหล่านี้ควรถูกถ่ายทอดและดำเนินการอย่างทั่วถึง พร้อมด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ชัดเจนเพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้า งานของพนักงานแต่ละคนเมื่อรวมกันแล้ว ควรนำไปสู่ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงส่งเสริมการปรับปรุงและนวัตกรรม ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพควรตอบคำถามหลักสองข้อคือ: 1) องค์กรกำลังทำสิ่งที่ถูกต้องและสำคัญใช่หรือไม่ (โฟกัสประเด็นสำคัญ) 2) งานที่ทำถูกต้องและมีวินัยในกระบวนการหรือไม่. หากไม่มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานหรือขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างทันท่วงที พนักงานอาจไม่มั่นใจว่างานของตนสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรหรือดำเนินการได้ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนดไว้ การไม่เชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม อาจทำให้พนักงานขาดทิศทางและตัดสินใจเองตามความเข้าใจส่วนตัว แทนที่จะยึดตามเป้าหมายของผู้บริหาร. หากค่าตอบแทนการยกย่อง และแรงจูงใจไม่ได้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์สำคัญ เช่น ความสามารถในการทำกำไร นวัตกรรม หรือการมุ่งเน้นลูกค้า พนักงานอาจไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านั้น ตัวอย่างเช่น การให้รางวัลตามผลลัพธ์ทางการเงินจะทำให้ทุกคนเข้าใจถึงความสำคัญของกำไรอย่างชัดเจน ในทางกลับกัน การไม่สนับสนุนหรือให้รางวัลสำหรับการกล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด การตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า หรือการคิดริเริ่มนวัตกรรม อาจส่งผลให้พนักงานลังเล ไม่กล้าปรับปรุง และขาดความผูกพัน ระบบรางวัลไม่ว่าจะมีหรือไม่มี ย่อมเป็นแรงขับเคลื่อนที่หล่อหลอมพฤติกรรมและผลักดันผลการดำเนินงาน

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
5.2ก(1)	ไม่ชัดเจนประสิทธิผลของวิธีการที่ใช้ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	ไม่พบการรายงานปัจจัยความผูกพันของกลุ่มบุคลากรต่างๆ ในโครงสร้างองค์กรหลังการดำเนินการวิธีที่ระบุในตารางที่ 5-7	แม้ว่างานวิจัยจะชี้ให้เห็นว่าความรู้สึกว่า “มีคุณค่า” และ “มีส่วนร่วม” เป็นปัจจัยหลักของการมีส่วนร่วมของบุคลากร แต่ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรอาจแตกต่างกันอย่างมากระหว่างองค์กร ระหว่างสถานที่ทำงาน หรือแม้แต่ระหว่างกลุ่มพนักงานในสถานที่เดียวกัน หากองค์กรไม่สามารถระบุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของแต่ละกลุ่มพนักงานได้ ก็จะทำให้ยากต่อการค้นหาปัญหาด้านประสิทธิภาพและดำเนินการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การลดลงของขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน และท้ายที่สุดอาจกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อบุคลากรไม่ได้รับการผูกพันอย่างเหมาะสม พวกเขาจะไม่มีแรงจูงใจหรืออำนาจเพียงพอที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ต่อความสำเร็จขององค์กรและลูกค้า
5.2ก(2)	ไม่ชัดเจนประสิทธิผลของวิธีการที่ใช้ในการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร	- ตารางที่ 5-7 อธิบายแต่วิธีประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละด้าน ไม่พบมีการประเมินความผูกพัน	เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรอาจแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละกลุ่ม หากองค์กรใช้วิธีการประเมินแบบเดียวกันกับพนักงานทุกกลุ่ม อาจทำให้ไม่สามารถตรวจพบปัญหาได้อย่างแม่นยำหรือทันเวลา ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม การเพิกเฉยต่อข้อมูลสำคัญ เช่น อัตราการขาดงาน ข้อร้องเรียน หรือการลาออกโดยไม่พึงประสงค์ อาจทำให้มองไม่เห็นปัญหาเชิงลึกเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ การประเมินแบบ “ขนาดเดียวใช้ได้กับทุกคน” เช่น การสำรวจความคิดเห็นประจำปี อาจไม่เหมาะสมกับส่วนขององค์กรที่กำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนสูง สำหรับองค์กรที่มีความผันผวน การประเมินที่บ่อยขึ้นและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นอาจมีความจำเป็น หากไม่สามารถตั้งคำถามที่เหมาะสม ถูกเวลา และสอดคล้องกับบริบทของแต่ละกลุ่มได้ องค์กรก็อาจไม่สามารถเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร้ายแรงที่กระทบต่อประสิทธิภาพและผลผลิตได้

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
5.2ข	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพัน	- ไม่พบการรายงาน	การไม่ส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง มักนำไปสู่การทำงานซ้ำซ้อน เป้าหมายที่ขัดแย้งกัน และการพลาดโอกาสในการแบ่งปันความรู้ ทักษะ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หากปราศจากการสื่อสารที่เปิดกว้าง องค์กรมักกลายเป็นหน่วยงานที่แยกส่วน และจุดแข็งที่มีจะไม่ถูกขยายผล ในองค์กรที่มีลักษณะการบริหารแบบสั่งการจากบนลงล่างที่ตึงตัว การริเริ่มสิ่งใหม่ของบุคลากรและนวัตกรรมมักถูกขัดขวาง ซึ่งทำให้ขวัญกำลังใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการทำงานลดลง การขาดการสื่อสารอย่างเปิดกว้างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานยังบั่นทอนความไว้วางใจ ปัญหาที่ควรได้รับการหยิบยกขึ้นมาแก้ไขกลับถูกละเลยเพราะความกลัว ซึ่งอาจนำไปสู่ผลกระทบต่อผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อบุคลากรไม่มีความผูกพันและขาดการสนับสนุนที่เหมาะสม พวกเขาจะไม่กล้าเสี่ยง รอค่ำสั่ง และพลาดโอกาสในการนำนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งทำให้ความคล่องตัวขององค์กรแทบเป็นไปไม่ได้เลย นอกจากนี้ การไม่ส่งเสริมความหลากหลายของแนวคิด วัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ยังจำกัดขีดความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและตอบสนองต่อการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นในปัจจุบัน
5.2ค(2)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ใช้ในการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร	- ไม่พบการรายงาน	การจัดการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้และความต้องการของบุคลากร มักส่งผลให้การฝึกอบรมไม่มีประสิทธิผล หากบุคลากรไม่สามารถเรียนรู้หรือพัฒนาทักษะที่จำเป็นได้ หรือไม่สามารนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ การลงทุนย่อมสูญเปล่า แม้สามารถนำทักษะไปใช้ได้จริง แต่หากไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรก็ไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเช่นกัน การสร้างวัฒนธรรมที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และส่งมอบประสบการณ์เชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจของบุคลากรทุกคนถึงความสำคัญของลูกค้าต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร หากขาดทัศนคติและทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า บุคลากรจะมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจของตนเองแทนที่จะให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า องค์กรที่ไม่สนับสนุนการคิดเชิงนวัตกรรมและการกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
			<p>จะไม่สามารถก้าวให้ทันความต้องการของลูกค้าและการแข่งขัน นวัตกรรมสามารถเรียนรู้ได้ และต้องได้รับการฝึกฝนและเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรไม่ได้นำทักษะใหม่ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ ทักษะนั้นก็จะค่อย ๆ เสื่อมลง ทำให้องค์กรสูญเสียทั้งทรัพยากรและโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตและการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์. ปัญหาเดียวกันยังเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสูญเสียองค์ความรู้จากการเกษียณหรือลาออกของบุคลากรที่มีประสบการณ์ โดยทั่วไป บุคลากรย่อมทราบดีว่าตนเองต้องการเรียนรู้อะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ หากองค์กรไม่คำนึงถึงความต้องการในการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร อาจทำให้พวกเขาไม่ผูกพันและไม่ทุ่มเทให้กับองค์กร หากผู้นำ ผู้จัดการ และบุคลากรขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพขององค์กรจะลดลงและความยั่งยืนจะถูกคุกคาม การฝึกอบรมที่ไม่สามารถเติมเต็มช่องว่างของทักษะที่จำเป็นจึงถือเป็นการสูญเสียทรัพยากรอย่างแท้จริง</p>
5.2ค(3)	<p>ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและการวางแผนผู้นำในอนาคต</p>	<p>- ตารางที่ 5-11 อธิบายแต่แผนงานในการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพ การประเมินขีดความสามารถ วิธีการสรรหาผู้ที่เหมาะสม ไม่ชัดเจนนำมาพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรอย่างไร</p>	<p>ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองตามเป้าหมายด้านการทำงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ หากบุคลากรหรือผู้นำไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และฝึกอบรมที่เหมาะสม อาจส่งผลให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจลดลง และทักษะล้าสมัย ซึ่งกระทบต่อความมั่นคงในการทำงาน ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และการรักษากำลังคนที่มีคุณภาพ การมีระบบพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดี แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้คุณค่ากับบุคลากร ส่งผลให้เกิดความผูกพันและเพิ่มผลิตภาพการทำงาน. ท่ามกลางภาวะขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะสูงในระดับโลก องค์กรที่ไม่มีแผนการสืบหอดำตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งผู้นำระดับสูงและตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ อาจเผชิญกับปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หากแผนการสืบหอดำตำแหน่งไม่คาดการณ์ล่วงหน้าให้เพียงพอกับระยะเวลาในการจัดหาและพัฒนาทดแทน องค์กรอาจขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามที่คาดหวัง</p>

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
5.2	Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุง                อย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง                แนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 5.2</li> <li>- ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง</li> </ul>	<p>การมีวิธีการดังกล่าว อาจแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการของ            สำนักบริการวิชาการที่ สอดคล้องกับค่านิยมที่เป็นเลิศ            ของ EdPEx ได้แก่ "การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง"</p>

5.2 Score: 35%

## 6.1 กระบวนการทำงาน

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
6.1ก(2,4)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการ	- ภาพที่ 6.1ก(1)-1 - ตัวอย่างการใช้ LUCE ดังภาพที่ 6.1ก(1)-2 - ภาพที่ 6.1ก(3)-2 - ตารางที่ 6.1ก(4)-1	องค์กรที่ไม่พิจารณาข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมดจากระบบงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการดำเนินงานหลักในการออกแบบกระบวนการทำงาน มักพบว่าระบบที่ออกแบบไม่เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ต้องมีการแก้ไขซ้ำ เพิ่มความล่าช้า และสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ลูกค้า กระบวนการออกแบบที่ขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถตอบสนองต่อเทคโนโลยีใหม่หรือความต้องการของลูกค้าได้อย่างทัน่วงที่ จะทำให้องค์กรเสียเปรียบในการแข่งขัน และอาจเกิดการหยุดชะงักหากความต้องการเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กร การออกแบบที่ไม่มีการตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ไม่จัดการความเสี่ยง ไม่ควบคุมต้นทุน และไม่เรียนรู้จากความสำเร็จหรือความผิดพลาด จะเพิ่มต้นทุน ความแปรปรวน และระยะเวลาการดำเนินการ อีกทั้งยังลดคุณค่าที่ส่งมอบแก่ลูกค้า เพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในตลาด องค์กรจำเป็นต้องออกแบบกระบวนการทำงานโดยคำนึงถึงความคล่องตัว ความยืดหยุ่น เทคโนโลยีใหม่ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การไม่ใส่ใจในปัจจุบันเหล่านี้จะนำไปสู่ความล้มเหลวของกระบวนการหลัก ไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดได้อย่างสม่ำเสมอ เพิ่มต้นทุน และลดคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า
6.1ก(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตรและการบริการ	- ภาพที่ 6.1ก(2)-1 - ตารางที่ 6.1ก(1)-3	การไม่สามารถกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน อาจส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การทำงานซ้ำ ความล่าช้า และต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการใช้แรงงานมากเกินไปจนเกินจำเป็น ความล้มเหลวในการตอบสนองต่อข้อกำหนดดังกล่าวก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากร บั่นทอนประสิทธิภาพการดำเนินงาน และอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

6.1 กระบวนการทำงาน			
Strengths			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
6.1ก(3)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน	- ภาพที่ 6.1ก(3)-1	การไม่กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการหลักอย่างชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถวัดและติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความล่าช้าในการตรวจพบปัญหา เพิ่มต้นทุนในการแก้ไข และลดคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งท้ายที่สุดอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำรงอยู่และการเติบโตขององค์กร

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
6.1ข(1)	ไม่ชัดเจนประสิทธิผลของวิธีการที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ	- ไม่ชัดเจนว่า ตัวชี้วัดกระบวนการที่กำหนดในตารางที่ 6.1ก(4)-1 ซึ่งเป็น lagging indicators ทั้งหมด จะสามารถช่วยสถาบันในการติดตามความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ ระหว่างการดำเนิน 4 กระบวนการทำงานที่สำคัญ คือ 1) กระบวนการบริการวิชาการจัดอบรมสัมมนา ประชุมวิชาการ และถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน 2) กระบวนการบริการจ้างที่ปรึกษาจัดสอบ 3) กระบวนการบริการประเมินผล กระทั่งสิ่งแวดล้อม 4) การบริการวิจัย/ที่ปรึกษาทางวิชาการ หรือไม่อย่างไร	องค์กรที่มีผลการดำเนินงานระดับสูงมักสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ โปรแกรม และบริการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดผลการดำเนินงานที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยการระบุ กระบวนการที่สำคัญ การติดตามอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ หากองค์กรไม่สามารถควบคุมกระบวนการผลิตหรือการส่งมอบให้มีความสม่ำเสมอในแต่ละวัน ย่อมเพิ่มโอกาสเกิดข้อบกพร่องซึ่งนำไปสู่การแก้ไขซ้ำ ความสูญเสียเปล่า ความล่าช้า ต้นทุนที่สูงขึ้น และความไม่พึงพอใจของลูกค้า การตรวจสอบผลลัพธ์ในช่วงท้ายของกระบวนการอาจช้าเกินไปและมีต้นทุนสูง เพราะทรัพยากรได้ถูกใช้ไปแล้ว องค์กรชั้นนำจึงเก็บข้อมูลระหว่างกระบวนการเพื่อหาปัญหาแต่เนิ่น ๆ และดำเนินการแก้ไขก่อนที่จะเกิดความเสียหาย การไม่เก็บหรือวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างกระบวนการ อาจทำให้พนักงานไม่รู้ว่าควรปรับปรุงอย่างไร หรือปรับปรุงอย่างไม่เหมาะสมจนเพิ่มความแปรปรวน ลดคุณภาพและประสิทธิภาพ ลูกค้าเป็นแหล่งข้อมูลป้อนกลับแบบเรียลไทม์ที่มีคุณค่า หากพนักงานมีความผูกพันกับงาน พวกเขาสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เพื่อปรับปรุงการให้บริการได้ทันที การไม่ใช้ข้อมูลจากลูกค้า อาจทำให้องค์กรปรับปรุงได้ช้า สูญเสียโอกาสในการยกระดับคุณภาพ และลดความพึงพอใจของลูกค้า

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
6.1ข(2)	ไม่ชัดเจนความเป็นระบบและประสิทธิผลของวิธีการที่สำนักบริการวิชาการใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ	<p>- ได้รายงานตัวอย่างการปรับปรุงงานของสถาบันในตารางที่ 6.1ข(2)-2 แต่ไม่ชัดเจนตัวอย่างการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ 4 กระบวนการตามที่รายงานในตารางที่ 6.1ก(4)-1 คือ 1) กระบวนการบริการวิชาการจัดอบรมสัมมนา ประชุมวิชาการ และถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน 2) กระบวนการบริการจ้างที่ปรึกษาจัดสอบ 3) กระบวนการบริการประเมินผลกระบวนสิ่งแวดลอม 4) การบริการวิจัย/ที่ปรึกษาทางวิชาการ</p> <p>- ไม่ชัดเจนการใช้วิธีการปรับปรุงตามที่รายงานใน OP</p>	องค์กรที่ไม่ประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบมักตกเป็นรองคู่แข่ง ลองเปรียบเทียบองค์กรสองแห่งที่ให้บริการผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันและมีความสามารถในการแข่งขันพอ ๆ กันในปัจจุบัน แต่องค์กรหนึ่งได้นำกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้ในการออกแบบ ผลิต และส่งมอบสินค้า ขณะที่อีกองค์กรกลับไม่ได้ดำเนินการเช่นนั้น เมื่อเวลาผ่านไป องค์กรแรกจะได้เปรียบอย่างชัดเจน ทั้งในด้านความเร็ว คุณภาพ และต้นทุนที่ต่ำลง สามารถแบ่งปันต้นทุนที่ประหยัดได้ให้กับลูกค้า เพิ่มกำไร ขยายการวิจัยและพัฒนา และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเร่งการปรับปรุงทั้งองค์กร ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่ไม่ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจะค่อย ๆ ถดถอยลงในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การไม่แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีให้หน่วยสนับสนุนอื่น อาจทำให้เกิดงานซ้ำซ้อนที่เพิ่มต้นทุนแต่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า ซึ่งสุดท้ายจะกลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว
6.1	Learning	<p>- ไม่พบการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงแนวทางต่างๆ ที่ใช้ใน 6.1</p> <p>- ไม่พบตัวอย่างการปรับปรุง</p>	การมีวิธีการดังกล่าว อาจแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการของสำนักบริการวิชาการที่ สอดคล้องกับค่านิยมที่เป็นเลิศของ EdPEX ได้แก่ "การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง"

6.1 Score: 35%

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
6.2ก	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ	- (Site Visit Findings)	องค์กรที่ไม่สามารถบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงไม่สามารถป้องกันข้อบกพร่องและความผิดพลาดในการให้บริการ จะสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะไม่พึ่งพาการตรวจสอบหรือทดสอบมากเกินไปเพื่อให้ทราบว่ากระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่ แต่จะออกแบบระบบควบคุมกระบวนการให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ และใช้เครื่องมือป้องกัน เช่น ระบบป้องกันความผิดพลาด และการควบคุมกระบวนการทางสถิติ แม้ว่าการตรวจสอบจะสามารถตรวจพบและแก้ไขปัญหาก่อนถึงมือลูกค้าได้ แต่การป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นตั้งแต่แรกย่อมมีต้นทุนต่ำกว่าและให้ผลดีกว่า
6.2ข	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน	- (Site Visit Findings)	หากผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือไม่สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามข้อกำหนดได้อย่างสม่ำเสมอ องค์กรและลูกค้าจะได้รับผลกระทบ ความล่าช้าและข้อบกพร่องจากผู้จัดหาอาจสร้างปัญหาให้การดำเนินงานขององค์กร ส่งผลเสียต่อความพึงพอใจของลูกค้าและความผูกพันของบุคลากร
6.2ค(1)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่ชัดเจนในการดูแลสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัย	- (Site Visit Findings)	การไม่จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ซึ่งครอบคลุมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์หาสาเหตุรากของปัญหา และการฟื้นฟูเมื่อเกิดเหตุ ย่อมนำไปสู่อุบัติเหตุ การบาดเจ็บ การสูญเสียทรัพยากร และประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีระบบที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า
6.2ค(3)	สำนักบริการวิชาการมีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง	- ตารางที่ 6.2ค(3)-1	

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
6.2ก,ข,ค(1)	ไม่ชัดเจนประสิทธิภาพของวิธีการ	- ไม่ชัดเจน	
6.2ค(2)	ไม่ชัดเจนว่าสำนักบริการวิชาการมีวิธีการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพในด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว	- ไม่ชัดเจน	ภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติหรือจากมนุษย์ ล้วนยากต่อการคาดการณ์ แต่การเตรียมพร้อมรับมือเป็นสิ่งจำเป็น ความเครียดและความสับสนที่เกิดขึ้นจากเหตุฉุกเฉินหรือความไม่ปกติ อาจทำให้องค์กรที่เคยดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพกลายเป็นไร้ประสิทธิภาพได้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการในระหว่างเกิดเหตุฉุกเฉินเป็นเรื่องยาก ส่งผลให้การฟื้นฟูแทบเป็นไปไม่ได้จนกว่าเหตุการณ์จะผ่านพ้นไป แม้ไม่สามารถระบุเวลาที่แน่นอนได้ แต่ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์เหล่านี้จะเกิดขึ้นมีมากพอให้องค์กรชั้นนำต้องวางแผนล่วงหน้าเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การไม่เตรียมพร้อมล่วงหน้าอาจนำไปสู่ความล้มเหลวอย่างรุนแรง ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่อาจไม่สามารถฟื้นตัวได้

6.2 Score: 35%

## 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.1	สถาบันรายงานผลลัพธ์ที่เป็นเลิศหลายผลลัพธ์ระบุว่า Site Visit	- (Site Visit Findings)	

## Opportunity for Improvement

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.1ก	สถาบันรายงานผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้าอย่างจำกัด	- ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ที่แสดงถึงความสามารถของสถาบันในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าต่างๆ ดังที่รายงานในตารางที่ OP-7	7.1 การไม่แสดงผลลัพธ์ในด้านที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างน้อยในส่วนใหญ่ จะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีแนวโน้มดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ การไม่แสดงข้อมูลเปรียบเทียบจะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุอยู่ในระดับที่ดีหรือแข่งขันได้หรือไม่
7.1ข	สถาบันรายงานผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างจำกัด	- ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ที่แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ 4 กระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งที่รายงานในตารางที่ 6.1ก(4)-1	

7.1 Score: 25%

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า			
Strengths			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.2	สำนักบริการวิชาการเริ่มแสดงบางผลลัพธ์ที่อาจพัฒนาต่อเพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของสถาบัน		

Opportunity for Improvement			
Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.2ก(1)	ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจในภาพรวมของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่มีต่อสำนักบริการวิชาการ ที่รายงานเป็นความพึงพอใจ ในประเด็นต่างๆ		7.2 การไม่แสดงผลลัพธ์ในด้านที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างน้อยในส่วนใหญ่ จะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีแนวโน้มดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ การไม่แสดงข้อมูลเปรียบเทียบจะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุอยู่ในระดับที่ดีหรือแข่งขันได้หรือไม่
7.2ก(2)	ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าทุกกลุ่มตามตารางที่ OP-7		

7.2 Score: 20%

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.3ก(2)	สำนักบริการวิชาการรายงานผลลัพธ์ที่มีระดับดี	- ภาพที่ 7.6 และ 7-7	

## Opportunity for Improvement

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.3ก(1)	ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	- ผลลัพธ์ที่รายงานไม่สอดคล้องกับ WO4 คัดสรรกำลังคนที่มีประสิทธิภาพสูงสู่การเปลี่ยนผ่านพันธกิจองค์กร	7.3 การไม่แสดงผลลัพธ์ในด้านที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างน้อยในส่วนใหญ่ จะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีแนวโน้มดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ การไม่แสดงข้อมูลเปรียบเทียบจะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุอยู่ในระดับที่ดีหรือแข่งขันได้หรือไม่
7.3ก(2)	ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญด้านสุขภาพ ความปลอดภัย ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	- ผลลัพธ์ที่รายงานไม่สอดคล้องกับ W1 ภาวะภาพของหน่วย มีความจำกัดในด้านพื้นที่ใช้สอย	
7.3ก(3)	ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญด้านความผูกพันของบุคลากร	- ผลลัพธ์ที่รายงานไม่สอดคล้องกับ 4 ปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่ระบุในตารางที่ 5-7	
7.3ก(4)	การพัฒนาบุคลากร	- ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่ตอบสนองต่อ ST2 พัฒนา ทักษะบุคลากรที่สอดคล้องตามภาระงานเฉพาะด้าน WO2 พัฒนาหลักคิดคนสมัยใหม่ พัฒนา HR ให้ทันโลก WT3 เตรียมความพร้อมคนองค์กรสู่การเป็นวิทยาลัยบริการวิชาการและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	

7.3 Score: 25%

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.4	สำนักบริการวิชาการเริ่มแสดงบางผลลัพธ์ที่อาจพัฒนาต่อเพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของสถาบัน		

## Opportunity for Improvement

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.4ก(1)	ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพัน (ตารางที่ 1.1ข-1)	- ผลลัพธ์ที่รายงานใน 7.4 ไม่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของวิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพัน (7.4 การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1 และกระบวนการและตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม ที่รายงานในหัวข้อ 1.2 สำหรับผลลัพธ์ด้านชีวะอนามัย)	7.4 การไม่แสดงผลลัพธ์ในด้านที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างน้อยในส่วนใหญ่ จะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีแนวโน้มดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ การไม่แสดงข้อมูลเปรียบเทียบ จะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุอยู่ในระดับที่ดีหรือแข่งขันได้หรือไม่
7.4ก(2)	ไม่พบการรายงานผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรดังที่ระบุในตารางที่ 1.2ก(1)-3	- ไม่พบการรายงาน	

7.4 Score: 20%

## 7.5 ผลลัพธ์ด้าน งบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

## Strengths

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.5ก(2)	สำนักบริการวิชาการได้แสดงผลลัพธ์การดำเนินงานด้านตลอดที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม	- ตารางที่ 7.5ก(2)-1 - ตารางที่ 7.5ก(2)-2	

## Opportunity for Improvement

Reference	Finding	Evidence	Potential Impacts
7.5ก(1)	สำนักบริการวิชาการได้แสดงผลลัพธ์ด้านการเงินอย่างจำกัด ผลลัพธ์ที่รายงานไม่สามารถสะท้อนถึง ความมั่นคงทางการเงินของสถาบัน	7.5ก ผลลัพธ์ด้านนี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 รวมทั้งควรรายงานผลลัพธ์ด้านนี้ตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพและของหน่วยงานกำกับดูแล	7.5 การไม่แสดงผลลัพธ์ในด้านที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างน้อยในส่วนใหญ่ จะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีแนวโน้มดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ การไม่แสดงข้อมูลเปรียบเทียบ จะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุอยู่ในระดับที่ดีหรือแข่งขันได้หรือไม่
7.5ข	ไม่พบการแสดงผลลัพธ์ที่สามารถสะท้อนถึงระดับความก้าวหน้าในการดำเนินแผนปฏิบัติการทุกแผนดังที่รายงานใน 2.1 หรือความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกข้อดังที่รายงานใน 2.1	7.5ข ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ก(6) ตามลำดับ	

7.5 Score: 30%

### ส่วนที่ 3 ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEX

หมวดและหัวข้อ	คะแนนเต็ม	ร้อยละคะแนนที่ได้	คะแนน	Scoring
Criteria Items	Column A	Column B	Column C	Column D
<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>				
1.1	65	55	36	4
1.2	50	40	20	3
Category Total	115		56	
<b>หมวด 2 กลยุทธ์</b>				
2.1	45	30	14	3
2.2	45	30	14	3
Category Total	90		28	
<b>หมวด 3 ลูกค้า</b>				
3.1	40	35	14	3
3.2	45	35	16	3
Category Total	85		30	
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์</b>				
4.1	45	30	14	3
4.2	45	30	14	3
Category Total	90		28	

## ส่วนที่ 3 ผลการตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEX

หมวดและหัวข้อ Criteria Items	คะแนนเต็ม Possible Column A	ร้อยละคะแนนที่ได้ 0-100% Column B	คะแนน (A x B) Column C	Scoring Band Column D
<b>หมวด 5 บุคลากร</b>				
5.1	40	35	14	3
5.2	45	35	16	3
Category Total	85		30	
<b>หมวด 6 การปฏิบัติการ</b>				
6.1	40	35	14	3
6.2	45	35	16	3
Category Total	85		30	
			Process Scoring Band	
SUBTOTAL Cat. 1-6	550		202	
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>				
7.1	120	25	30	2
7.2	80	20	16	2
7.3	80	25	20	2
7.4	80	20	16	2
7.5	90	30	27	3
			Results Scoring Band	
SUBTOTAL Cat. 7	450		109	
GRAND TOTAL (D)	1,000	TOTAL SCORE	311	

## คำอธิบาย Scoring Band หมวดกระบวนการ

Band Score	Band Number	Process Descriptors
0-150 Early Development	1	สถาบันแสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาและการดำเนินการตามแนวทางของข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX ในระดับเริ่มต้น โดยยังมีอุปสรรคในการนำแนวทางต่างๆ ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่ปฏิบัติ และยังไม่มีความก้าวหน้า การพยายามปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เป็นเพียงการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงแบบพื้น ๆ ในระดับเริ่มต้น
151-200 Early Result	2	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX แต่ยังมีบางเรื่อง (บางกระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่เริ่มมีการนำแนวทางต่าง ๆ ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ สถาบันได้พัฒนาแนวทางการปรับปรุงเป็นเชิงรุก
201-260 Early Improvement	3	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานส่วนใหญ่ของเกณฑ์ EdPEX แม้ว่าจะยังมีบางเรื่อง(กระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการนำแนวทางไปปฏิบัติ เริ่มมีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญ ๆ อย่างเป็นระบบ
261-320 Good Performance	4	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของเกณฑ์ EdPEX แม้ว่าการนำแนวทางไปปฏิบัติอาจมีแตกต่างในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน กระบวนการหลักมีการปรับปรุงจากการประเมินโดยใช้ข้อมูลจริง และแนวทางต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมขององค์กร
321-370 Emerging Industry Leader	5	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบมีประสิทธิผลและการนำไปถ่ายทอดที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของเกณฑ์ EdPEX เป็นอย่างดี สถาบันได้แสดงให้เห็นว่ามีประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการเรียนรู้ขององค์กรตลอดจนการสร้างนวัตกรรม และส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสำคัญ ๆ
371-430 Industry Leader	6	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการใช้นโยบายที่ปรับปรุงเป็นอย่างดีตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์ EdPEX เป็นอย่างดี แนวทางเหล่านี้มีการใช้ตัววัดที่สำคัญ มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและมีหลักฐานของนวัตกรรมในเกือบทุกเรื่อง การเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปัน BP เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการแนวทางมีการบูรณาการอย่างชัดเจนกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของสถาบัน
431-480 Benchmark Leader	7	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการใช้นโยบายที่ปรับปรุงเป็นอย่างดีตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์ EdPEX เป็นอย่างดี สถาบันแสดงให้เห็นว่านวัตกรรม ความเป็นเลิศในการถ่ายทอด และมีตัววัดที่ดีมากในเกือบทุกเรื่องมีการบูรณาการที่ดีถึงดีเลิศอย่างชัดเจนการวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการเรียนรู้ผ่านนวัตกรรม และการแบ่งปัน BP เป็นกลยุทธ์สำคัญในการจัดการ
481-550 World Leader	8	สถาบันแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่โดดเด่นมุ่งเน้นนวัตกรรม มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างถ้วนทั่ว แสดงถึงการใช้ตัววัดอย่างต่อเนื่องและเป็นเยี่ยม มีการบูรณาการของแนวทางกับความต้องการของสถาบันอย่างดียอดเยี่ยม มีการวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการ การเรียนรู้ผ่านนวัตกรรม และการแบ่งปัน BP ทั้งทั้งองค์กร

## คำอธิบาย Scoring Band หมวดผลลัพธ์

Band Score	Band Number	Result Descriptors
0-125 Early Development	1	สถาบันมีการรายงานผลการดำเนินงานเพียงบางตัวที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX แต่ส่วนใหญ่ยังขาดการวางแผนและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
126-170 Early Result	2	สถาบันมีการรายงานผลการดำเนินงานในหลายเรื่อง (หลายกระบวนการ) ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กรและข้อกำหนดของเกณฑ์ EdPEX ซึ่งผลการดำเนินการบางเรื่องอยู่ในระดับที่ดี เริ่มมีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและรายงานแนวโน้มของข้อมูล
171-210 Early Improvement	3	สถาบันมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญในหลายเรื่อง (กระบวนการ) ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX และพันธกิจของสถาบัน มีการแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแนวโน้มในผลลัพธ์ที่สำคัญบางเรื่องและมีแนวโน้มที่ดีขึ้น
211-255 Good Performance	4	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญ และมีผลการดำเนินการที่ดีเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง ไม่มีแนวโน้มหรือผลลัพธ์ที่ไม่ดีในตัววัดที่มีความสำคัญต่อความต้องการโดยรวมและการบรรลุพันธกิจหลักขององค์กร
256-300 Emerging Industry Leader	5	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่ และมีผลการดำเนินการที่ดีเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง และ/หรือค่า Benchmarks มีแนวโน้มหรือผลลัพธ์ที่ดีในตัววัดส่วนใหญ่ที่มีความสำคัญต่อความต้องการโดยรวมและการบรรลุพันธกิจหลักของสถาบัน
301-345 Industry Leader	6	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ ผลลัพธ์ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่ดีในตัววัดที่สำคัญตามข้อกำหนดของเกณฑ์ และการบรรลุพันธกิจของสถาบัน สถาบันมีผลลัพธ์บางตัวที่แสดงความเป็นผู้นำในกลุ่ม
346-390 Benchmark Leader	7	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ ผลลัพธ์แสดงผลการดำเนินการของสถาบันในระดับดีเยี่ยมและมีบางตัวที่แสดงความเป็นผู้นำในกลุ่ม มีแนวโน้มที่ดีต่อเนื่องในตัววัดที่สำคัญตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์ และการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
391-450 World Leader	8	ผลลัพธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่ รวมทั้งแผนปฏิบัติการอย่างครบถ้วนรวมทั้งมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ผลลัพธ์แสดงผลการดำเนินการของสถาบันในระดับดีเยี่ยมและแสดงความเป็นผู้นำในระดับชาติและระดับโลก ผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ดีต่อเนื่องในตัววัดที่สำคัญตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์และการบรรลุพันธกิจของสถาบัน

## ภาคผนวก

## คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

-สำเนา-

คำสั่งมหาวิทยาลัยบูรพา  
ที่ ๑๑๒๕ / ๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับส่วนงาน  
ตามเกณฑ์ EdPEx ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๗ สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตามที่มหาวิทยาลัยบูรพา กำหนดให้มีการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับส่วนงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) สำหรับการดำเนินงานประจำปีการศึกษา ๒๕๖๗ ในระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘ นั้น เพื่อให้การดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับส่วนงาน ตามเกณฑ์ EdPEx ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๗ ดำเนินการไปได้ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๖ และมาตรา ๓๒ (๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. ๒๕๕๐ จึงแต่งตั้งบุคคลที่มีรายชื่อดังต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับส่วนงาน ตามเกณฑ์ EdPEx ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๗ สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย

- |                                                                  |                      |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรุฒิ แจ่มคุณนิมิต<br>(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) | ประธานกรรมการ        |
| ๒. รองศาสตราจารย์พัทธนา ใจดี<br>(บุคคลภายใน)                     | กรรมการ              |
| ๓. นายปวีเรศ นवलแก้ว<br>(บุคคลภายใน)                             | กรรมการ              |
| ๔. นางภริรา กิจนิจจินดา                                          | กรรมการฝึกประสบการณ์ |
| ๕. นางสาวกรรรมิภา เกตุทองแถม                                     | เลขานุการ            |

กำหนดวันตรวจประเมิน คือ วันที่ ๒๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘ (โดยวันที่ ๑๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เป็นวัน Consensus Review) และให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

/ ๑. ดำเนินการ ...

๒

๑. ดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับส่วนงาน ตามแนวปฏิบัติ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม
๒. ศึกษารายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของส่วนงาน วิเคราะห์และประเมินการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEX
๓. ให้คำแนะนำ บ่งชี้จุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา เพื่อให้ส่วนงานได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป
๔. รายงานผลการประเมินตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยบูรพากำหนด

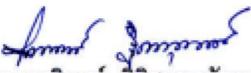
ให้คณะกรรมการฯ มีมติได้รับคำตอบแทน ตามประกาศมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ ๑๒๔๙/๒๕๖๔ เรื่อง หลักเกณฑ์และอัตราค่าตอบแทนคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ สิงหาคม จนถึงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘ หรือจนกว่าการตรวจประเมินฯ จะดำเนินการแล้วเสร็จ หรือจนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(ลงชื่อ) วชิรินทร์ กาสลัก  
(รองศาสตราจารย์วชิรินทร์ กาสลัก)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนาถูกต้อง

  
(นางสาวสุธารินทร์ วิดีสุนทรลักษณ์)  
นักวิชาการศึกษา

### รูปภาพการตรวจประเมิน





**สำนักงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา**  
**รายชื่อคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพ สำนักงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2568**

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	
ดร. พิริพัฒน์ มั่งคั่ง	ผู้อำนวยการสำนักงานบริการวิชาการ	ที่ปรึกษา
นายอุทิศน์ พิทักษ์สายชล	รองผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์และการพัฒนาคุณภาพองค์กร	ประธานกรรมการ
นายวัชรพงษ์ สุขีวงศ์	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการวิชาการและทักษะแห่งอนาคต	กรรมการ
ดร.ณัฐภาพ สมคิด	รองผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	กรรมการ
นางสาวณัฐริษา แสงกำ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการวิชาการและกิจกรรมพิเศษ	กรรมการ
นางกฤษณา พิพัฒน์ธวัชกุล	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพันธกิจเพื่อสังคม	กรรมการ
นายธรรมศักดิ์ สงกา	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารโครงการตามนโยบายรัฐ	กรรมการ
นางบุตรี ดำริสถลมารค	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะองค์กร	กรรมการ
นางสาวนฐพร ลัยรัตน์	บุคลากร	กรรมการ
นางสาวกรรรมภา เกตุทองแถม	นักวิชาการศึกษา	กรรมการและเลขานุการ

**รายชื่อผู้รับการสัมภาษณ์ สำนักงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2568**

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
นางสาวสุรางค์รัตน์ เสมอวงษ์	หัวหน้ากลุ่มงานคลัง	23
นายธรรมศักดิ์ สงกา	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารโครงการตามนโยบายรัฐ	10
นางสาวปาริชาติ เปรมเจริญ	นักวิชาการศึกษา	3
นางสาวกรรรมภา เกตุทองแถม	นักวิชาการศึกษา	1

