

1. การนำองค์กร (Leadership) (120 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบสนองสังคม

1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้บริหารระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

ผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้บริหารระดับสูงสร้างสถานะแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือสำคัญที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน



- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้ผลการดำเนินการที่ดีให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- สร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ
- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และบุคลากร
- พัฒนาให้เกิดความคล่องตัวของสถาบัน ความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กร และระดับบุคคล นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน
- กำหนดเรื่องที่เป็นต้องทำ
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า ระหว่างผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.1 ผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4

หมายเหตุ 1.1 ก (1) วิสัยทัศน์ของสถาบันควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 1.1 ข การสื่อสารในลักษณะสองทาง อาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น การส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ผ่านเว็บไซต์ทั้งภายในและภายนอก ทวิต (Tweet) บล็อก (Blog) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic forums) ของผู้เรียน ลูกค้าย่อยอื่น และบุคลากร รวมทั้งการติดตามและการตอบกลับ (*) ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์จากภายนอก

หมายเหตุ 1.1 ข บทบาทโดยตรงของผู้นำระดับสูงในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

หมายเหตุ 1.1 ข สำหรับสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครอย่างมากในการทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่สถาบันใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

หมายเหตุ 1.1 ค (1) องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นของสถาบันในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับความเสถียร ความคล่องตัว และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องพร้อมรับต่อสภาวะแวดล้อมในอนาคตของสถาบัน ตลาด และการปฏิบัติการ

ในการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ ผู้นำควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้รวมถึง

- ระดับความเสี่ยงและความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงนั้น
- วัฒนธรรมองค์กร
- ระบบงาน
- ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformational changes) ในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบันที่อาจเกิดขึ้น
- ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
- การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน
- สมรรถนะหลักของสถาบัน
- ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับสถาบัน

ปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การบูรณาการข้อมูล ความปลอดภัยด้านข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อม



หมายเหตุ 1.1 ค (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของสถาบัน ทั้งนี้ รวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การนำนวัตกรรมไปใช้ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic objectives) (ดู 2.2. ก (1)) และอาจเกี่ยวข้องกับ การวางแผนบริหารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศใหม่ที่ สำคัญ

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้นำระดับสูง
- ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผล ทั้งการนำองค์กรของผู้บริหารแต่ละคน และของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (*)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ (Legal, Regulatory, and Accreditation Compliance)

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อหลักสูตรการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่หลักสูตรการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการ มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณชน (Public concerns) ที่มีต่อหลักสูตร วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการในอนาคตฯ
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ได้อย่างไร

สถาบันมีกระบวนการ ทั้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมีกระบวนการ ทั้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการของสถาบัน

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและทั้ววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบัน ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กรรวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ



ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการ
ในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-being)

สถาบันคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์
และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม
และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน
ที่สำคัญ (KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าว
อย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกัน
พัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

คำศัพท์ที่สำคัญต่าง ๆ สามารถดูความหมายของคำศัพท์สำคัญได้ในอภิธานศัพท์ หน้า 107 - 135

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.2 ควรนำเรื่องการสร้างประโยชน์ให้สังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง
ต่อความสำเร็จด้านการตลาดของสถาบันไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และ
ในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญด้านสังคมในหัวข้อผลลัพธ์
ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4)

หมายเหตุ 1.2 หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร
ควรอธิบายเรื่องดังกล่าวในหัวข้อ 5.1 และหัวข้อ 6.2 ตามลำดับ

หมายเหตุ 1.2 ก (1) หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการ
และความก้าวหน้าของสถาบัน ให้รายงานใน 4.1 (ข) (*)

หมายเหตุ 1.2 ก (1) ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควร
ครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับสถาบันการศึกษาบางแห่ง
องค์กรแม่ หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแล

องค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สถาบันการศึกษาบางแห่งที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของ
สาธารณะต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการ
ดำเนินงานด้วย

หมายเหตุ 1.2 ก (2) การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำอาจใช้ข้อมูลที่ได้จาก
การประเมินโดยผู้ร่วมงาน การทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ
การประเมินจากคณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการ
หรือไม่เป็นทางการ และผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

หมายเหตุ 1.2 ข (1) การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบเชิงลบและความกังวลของ
สังคม อาจรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มี
ประสิทธิผล (*)

หมายเหตุ 1.2 ข (2) ตั้ววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง
เหตุการณ์การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ
ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของสถาบัน การติดต่อผ่านโทรศัพท์สายด่วน
จริยธรรม การทดสอบอย่างตรงไปตรงมา (The integrity of testing) การเข้าถึงทรัพยากรอย่าง
เท่าเทียม และการดำเนินการของคณะกรรมการจริยธรรมในคนและสัตว์ทดลอง (Institutional
Review Boards : IRB) ในการทำวิจัย ตั้ววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าสถาบันมีนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตาม
เฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้ข้อมูลที่มีความอ่อนไหว สารสนเทศ
และองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ ตลอดจน
การใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม (อ่านเพิ่มเติมที่อริธานศัพท์ ETHICAL BEHAVIOR : การประพฤติ
ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หน้า 115)

หมายเหตุ 1.2 ค (1) ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่นอกเหนือจาก
การปฏิบัติตามกฎหมายที่อธิบายใน 1.2 ข (1) ซึ่งอาจรวมถึงการดำเนินการของสถาบันหรือ
ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงาน
บริการ การศึกษา รวมทั้งปรับปรุงวิถีปฏิบัติขององค์กร/สมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

หมายเหตุ 1.2 ค (2) การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์
จากสมรรถนะหลักของสถาบัน