



# รายงานการตรวจประเมิน (Feedback Report)

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประจำปีการศึกษา 2565

รับการประเมินด้วยรูปแบบ On-site  
วันพฤหัสบดีที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2566 (Consensus Review)  
วันศุกร์ที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2566 (Site Visit)

โดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ตามเกณฑ์ EdPEX  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

## สารบัญ

	หน้า
1. วัตถุประสงค์ แนวทาง และคณะกรรมการตรวจประเมิน.....	1
2. บทสรุปและผลการตรวจประเมินในภาพรวม (Key Theme).....	2
3. รายละเอียดผลการตรวจประเมินแยกหมวดหมู่และหัวข้อ.....	6
4. ปัจจัยที่มีความสำคัญ (Key Factors).....	23

## 1. วัตถุประสงค์ แนวทาง และคณะกรรมการตรวจประเมิน

### วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินระดับการพัฒนาและศักยภาพของคณะ/ ส่วนงาน ที่นำเกณฑ์ EdPEx มาใช้เพื่อการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อให้คณะ/ ส่วนงานได้รับข้อมูลป้อนกลับ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของคณะ/ ส่วนงานในภาพรวม

### แนวทางที่ใช้ในการตรวจประเมิน

การตรวจประเมินในครั้งนี้เป็นการตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การเพื่อให้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างก้าวกระโดด

คณะฯ ผู้ประเมินได้พิจารณาประเมินรายงานของคณะ/ ส่วนงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) โดยจัดทำรายงานส่วนบุคคล (independent review workbook) หลังจากนั้นจะมาประชุมเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อการยืนยันข้อมูลจากรายงาน และ คณะฯ ผู้ประเมินร่วมพิจารณาตัดสินผลการประเมิน ตลอดจนจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณภาพองค์กรเสนอต่อคณะ/ ส่วนงานต่อไป

### รายนามคณะกรรมการประเมิน

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. อาจารย์กิตติพงศ์ เตมียะประดิษฐ์      | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชวลิต ขาวเขียว     | กรรมการ       |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช | กรรมการ       |
| 4. อาจารย์ ดร.ปวีรส มินา                | กรรมการ       |
| 5. นางสาวปิติชา ชัยสุวรรณ               | เลขานุการ     |

## 2. บทสรุปและผลการตรวจประเมินในภาพรวม (Key Theme)

### ก. Process Strength

- ผู้นำระดับสูงกำหนดทิศทางการดำเนินการของสำนักฯ ให้บรรลุพันธกิจ ผ่านวิสัยทัศน์ “ศูนย์รวมองค์ความรู้เพื่อการเรียนรู้ที่ไร้ขอบเขต (Borderless) และสร้างสรรค์ (Creative) ที่มีคุณภาพมาตรฐานในระดับชาติและระดับสากล” ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยม “SULIB” มีการสื่อสารและนำวิสัยทัศน์มาประกาศใช้ ผู้นำระดับสูงยังมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก กำหนด Leading และ Lagging Indicators เพื่อติดตามการดำเนินการ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปี มีการจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนแผนปฏิบัติการ มีแนวทางการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบ แสดงเจตจำนงสุจริตด้านคุณธรรมและความโปร่งใส เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาผู้นำในอนาคต มีคณะกรรมการประจำสำนักฯ ทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กร มีวิธีการที่เป็นระบบในการออกแบบและจัดทำข้อกำหนดของการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ 3 กระบวนการ โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และข้อมูลจากการรับฟังเสียงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในบางกระบวนการทำงาน ได้แก่ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การรับรู้และตอบสนองในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว การสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยใช้กระบวนการ CRM (Customer Relationship Management) การใช้ผลการทบทวนการดำเนินการนำไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ โดยมีช่องทางร้องเรียนผ่านช่องทางแบบเปิดทางสื่อออนไลน์ และแบบช่องทางลับ รวมถึงกระบวนการออกแบบและจัดทำข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด การมีแนวทางที่เป็นระบบดังกล่าวอาจเอื้อให้สำนักฯ มีโอกาสในการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

### ข. Process OFI

- สำนักฯ อาจพิจารณาจัดทำแนวทางการดำเนินการของหลายกระบวนการพื้นฐานให้มีความเป็นระบบและมีประสิทธิผล เพื่อให้ผลการดำเนินการมีระดับการพัฒนาที่ดีขึ้น เช่น
  - กระบวนการกำกับดูแลองค์กรที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาคมเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการควบคุมการปฏิบัติการต่าง ๆ (1.2ก(1))
  - กระบวนการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ UNSDG (1.2ค(1))
  - กระบวนการสนับสนุนชุมชนที่ช่วยส่งเสริมอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของแต่ละฝ่ายหอสมุด (1.2ค(2))
  - กระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ต้องการ (2.2ก(2))
  - กระบวนการกำหนดบริการประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มต่างๆ ด้วยแนวคิด “Omotenashi (3.1ข(2))

- กระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนาและส่งเสริมบริการที่โดดเด่นให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (3.2ข(1))
- กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยส่งเสริมปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรทุกกลุ่มในเรื่องสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน (5.1ข(1))
- กระบวนการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ที่กระตุ้นให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ (5.2ก(1))
- กระบวนการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุน เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของการให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างโดดเด่นตามแนวคิดของ Omotenashi (6.1ข(3))

- กระบวนการบริหารจัดการให้การปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อแก้ไขความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณรายได้ และงบประมาณแผ่นดินที่มีน้อยมาก (6.2ก)

การทำให้กระบวนการพื้นฐานเหล่านี้มีความเป็นระบบในลักษณะที่ไม่ใช่กิจกรรม โดยการระบุขั้นตอนการปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทำซ้ำได้และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อาจช่วยให้สำนักฯ มั่นใจได้ว่า ผลการดำเนินการของกระบวนการต่าง ๆ จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการอย่างสม่ำเสมอ

- สำนักฯ อาจส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้วยการนำแนวทางของบางกระบวนการพื้นฐานไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาและทั่วถึง ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งองค์กร เช่น
  - กระบวนการวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ช่วยให้การทบทวนผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบ ความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการมีความถูกต้อง (4.1ข)
  - กระบวนการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม จากผลการทบทวนผลการดำเนินการที่ทำให้มั่นใจว่า ผลการดำเนินการทั้งในระดับบริหาร ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ จะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (4.1ค(2))
  - กระบวนการจัดการความรู้ที่ช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จากการที่บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมในการเรียนรู้สูง (4.2ข(1))

การนำแนวทางของกระบวนการเหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาและทั่วถึง ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจช่วยให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการที่มีประสิทธิผล
- สำนักฯ มีโอกาสในการพัฒนากระบวนการพื้นฐานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้วยการจัดทำแนวทางที่เป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการเหล่านั้น โดยใช้วิธีการปรับปรุงผลการดำเนินการต่าง ๆ ตามที่ระบุใน P2ค อันแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามค่านิยม “Learning ส่งเสริมการเรียนรู้”
- สำนักฯ อาจส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการเชิงระบบด้วยการเชื่อมโยงการดำเนินการในเรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน ให้มีการดำเนินการที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และตอบสนองความต้องการขององค์กร เช่น
  - การกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงิน บุคลากร สินทรัพย์และอื่น ๆ เพียงพอและทันกับความต้องการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (2.2ก(2))

- การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ต้องการของแผนกลยุทธ์ที่เป็น Output หรือ Outcome เพื่อให้สามารถประเมินผลลัพธ์ความสำเร็จในการดำเนินการของวิทยาเขตฯ ได้อย่างถูกต้อง (2.2ก(5)) การประสานให้ตัววัด เป้าหมาย และกระบวนการต่าง ๆ ที่มีสัมพันธ์กัน ดำเนินการสอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน อาจช่วยยกระดับความสำเร็จของการพัฒนาสำนักฯ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

#### ค. Result Strength

- สำนักฯ แสดงผลลัพธ์ที่มีระดับดี บรรลุเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมายในหลายด้าน ได้แก่ **ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการ** เช่น ร้อยละของจำนวนผู้ใช้บริการพื้นที่การเรียนรู้ทางกายภาพที่เพิ่มขึ้น (C1-C6) จำนวนผู้เข้าใช้บริการ OpenAthens **ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ** เช่น การถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่ได้รับการแก้ไข Service Availability ของเครือข่าย และการป้องกันจากระบบ Firewall และการเจาะข้อมูลภายในสำนักฯ ทั้ง 100% รวมทั้งการมีระบบรักษาความปลอดภัย อุปกรณ์ป้องกันอค์ภัยอย่างเหมาะสม **ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น** ที่มีต่อด้านบริการ ทรัพยากรสารสนเทศ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านประชาสัมพันธ์ มีแนวโน้มที่ดีและดีกว่าค่าเป้าหมาย **ด้านการนำองค์กร** เช่น ประสิทธิภาพของการสื่อสารผ่านช่องทาง “SULIB บอกเล่าเก้าสิบ” และความพึงพอใจของบุคลากรในภาพรวมต่อการพูดคุยผ่านช่องทางข้างต้น ผลการดำเนินการที่ดีดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ ตลอดจนช่วยสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักฯ
- สำนักฯ แสดงผลลัพธ์ที่สามารถรักษาระดับหรือมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ได้แก่ **การจัดการเครือข่ายอุปทาน** เช่น จำนวนเครือข่ายความร่วมมือ และจำนวนกิจกรรมหลังจากการทำ MOU นอกจากนี้ผลลัพธ์ **ด้านบรรยากาศการทำงาน** ยังมีแนวโน้มที่ดี เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เสนอแนะการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพกายและใจ ความรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเมื่อปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ

#### ง. Result OFI

- สำนักฯ ไม่แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญหลายเรื่อง ได้แก่ **ด้านบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น** (ตาราง P.1-8) เช่น การมีหนังสือที่หลากหลายทันสมัย/มีการนำหนังสือฉบับเก่ามาบริการให้สะดวกขึ้น สำหรับนศ.ปริญญาตรี การเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึง e-Book และฐานข้อมูล Online ของนศ.บัณฑิตศึกษา การมีฐานข้อมูล Online และการให้บริการอบรมสิ่งสนับสนุนการวิจัย (Th/Eng) สำหรับคณาจารย์ การอบรม reskill-upskill สร้างรายได้ และงานอดิเรกสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน และความต้องการยืมหนังสือสำหรับบุคคลทั่วไป **ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า** เช่น ประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน **ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล** เช่น ประสิทธิภาพการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการสื่อสารที่ประเมินโดยลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ ประสิทธิภาพการบริการชุมชน **ด้านความมั่นคงทางการเงิน** เช่น สภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน (Days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร และผลการนำกลยุทธ์

ไปปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ (ตาราง 2.1-1) การติดตามและรายงานผลลัพธ์เหล่านี้ อาจช่วยให้สำนักฯ มั่นใจว่าจะสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีฐานะการเงินมั่นคงเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินการของแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

- สำนักฯ มีผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีแนวโน้มไม่คงที่ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้า เช่น ยอดเข้าเนื้อหาที่เผยแพร่เป็นสาธารณะบน Page, Website, Blockit: CreativeMatters การมีระบบสนับสนุนการให้บริการลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เช่น ผลปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักฯ (KPIs) ด้านบรรยากาศการทำงานและความผูกพัน เช่น การตระหนักว่าการปฏิบัติงานของตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร (ในภาพรวม) ผลลัพธ์ดังกล่าวจึงอาจเป็นอุปสรรคต่อการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริการ รวมทั้งการตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้า
- สำนักฯ มีผลการดำเนินการที่ยังต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ได้แก่ **ด้านบุคลากร** เช่น อัตรากำลังบุคลากรรวมสายวิชาชีพ และสายสนับสนุน ชีตความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะคอมพิวเตอร์ขั้นสูง และงานบรรณารักษ์ **ด้านการนำองค์กร** เช่น ประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร นอกจากนี้สำนักฯ มีผลลัพธ์ที่ไม่ได้ระบุค่าเป้าหมาย เช่น ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และผลลัพธ์ของกลุ่ม C6 การปรับปรุงผลลัพธ์ในเรื่องดังกล่าว อาจช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และอาจส่งผลต่อการยกระดับความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ขององค์กร
- สำนักฯ รายงานผลลัพธ์ที่สะท้อนสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบค่อนข้างน้อย โดยพบเพียงผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสำนักฯ กับสถาบันอื่น การดำเนินการวิเคราะห์ผลลัพธ์โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของสถาบันอื่น จะช่วยยกระดับการบริการของสำนักฯ ให้ดียิ่งขึ้น

### 3. รายละเอียดผลการตรวจประเมินแยกหมวดหมู่และหัวข้อ

#### หมวดหมู่ที่ 1 การนำองค์กร

##### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ระดับการประเมิน (band) = 2

#### STRENGTHS

- ผู้นำระดับสูงมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการนำองค์กร โดย ผอ. ใหม่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำเป็นวิสัยทัศน์นำเสนอต่อคกก.สรรหา จากนั้น นำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปให้ SL และกลุ่มผู้บริหาร พิจารณาทบทวน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร SL นำวิสัยทัศน์ที่ปรับปรุงแล้วเสนอต่อสภา มศก. เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นก่อนนำเข้าสู่ที่ประชุม คกก.ประจำสำนักฯ เพื่อทราบ วิสัยทัศน์นี้ใช้เป็นบริบทในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ผู้นำระดับสูงมีแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ตามนโยบาย การประเมินคุณธรรมฯ (ITA) ของมหาวิทยาลัย และมีนโยบายกระจายอำนาจให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของสำนักฯ การถ่ายทอดผ่านที่ประชุมคณะกรรมการให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย และจรรยาบรรณวิชาชีพบรรณารักษ์ และที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสำรวจการรับรู้เรื่องจรรยาบรรณของบุคลากรด้วย แนวทางและกระบวนการดังกล่าว อาจช่วยให้ส่งเสริมการปฏิบัติงานและสมรรถนะหลัก
- SL เริ่มมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การมีบทบาทในการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้ EdPEX, PDCA การกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต (ตาราง 1.1-3) การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการบรรลุพันธกิจขององค์กร
- SL เริ่มมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร เช่น การกำหนด KPIs ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดของ มศก. SO และ MVV กำหนดผู้รับผิดชอบการถ่ายทอด สื่อสาร กำกับติดตามการดำเนินการตามตัวชี้วัด (ตาราง 1.1-4) การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

#### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า กระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูงช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรทั่วทั้งสำนักฯ อย่างไร เช่น SL มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของสำนักฯ ในเรื่องใดบ้าง อาทิ การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของหอสมุดเพื่อรองรับ Digital Library อันเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการมีบทบาทในการให้รางวัลและยกย่องบุคลากรอย่างไร (ตาราง 1.1-2) การมีแนวทางที่เป็นระบบในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ทั้งด้านจิตใจและสติปัญญา อันส่งผลให้การดำเนินการของสำนักฯ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่วัฒนธรรม “การมีความสัมพันธ์แบบครอบครัวและความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ” (Family & Professional Relation)”



## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม ระดับการประเมิน (band) = 2 STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบ ในการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (ตาราง 1.2-2) และนำผลการประเมินไปใช้ในการขึ้นเงินเดือน พัฒนาทักษะ และปรับปรุงประสิทธิภาพการนำองค์กร การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

## OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบในการกำกับดูแลองค์กร ผ่านการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ผอ. ทำคำรับรองการปฏิบัติงานตาม KPIs ต่ออธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย หรือการรายงาน งบม.การเงินทุกปีต่อ สนง.ตรวจสอบภายใน และภายนอกจากสตง. (ตาราง 1.2-1) การมีแนวทางที่เป็นระบบในการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ อาจช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาคม เกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการควบคุมการปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- ไม่พบความชัดเจนของการดำเนินการอย่างเป็นระบบในด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อบริการและการปฏิบัติ เช่น การพิจารณากำหนดตัวอย่างความกังวลของชุมชน การประกาศนโยบาย Green library หากมีการดำเนินการดังกล่าวอย่างเป็นระบบ อาจช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร
- ไม่ชัดเจนว่าผู้นำระดับสูงมีวิธีการอย่างไร ในการกำกับติดตามการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม นอกเหนือไปจากการใช้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับแนวทาง หรือขั้นตอนในการดำเนินการดังกล่าว เช่น มีมาตรการอะไรในการกำกับดูแลและป้องปรามให้เกิดการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการมีปฏิสัมพันธ์ทุกด้าน เป็นไปอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ การสร้างแนวทางอย่างเป็นระบบ อาจช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบอย่างไรในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อมจากนโยบายห้องสมุดสีเขียว และด้านการส่งเสริมให้พื้นที่ทางกายภาพของฝ่ายหอสมุด เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ไร้ขอบเขต อีกทั้งยังไม่ปรากฏวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ตามที่อ้างถึง (ตาราง 2.1-1) การมีแนวทางดำเนินการที่เป็นระบบและระบุเรื่องนี้ไว้ให้ชัดเจนในกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง อาจช่วยให้สำนักฯ สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์กร ให้ผ่านการประเมิน IFLA Green Library Award ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของ UNSDG ได้ (ตาราง P.1-2)
- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบอย่างไร ในการสนับสนุนชุมชนผ่านวงจร SULIB CSR ด้วยการจัดมหกรรมหนังสือ (Book Fair) เช่น งานหนังสือและร้านค้า Illustration เอาใจคนรักศิลปะ Creative Matters & Art Book Fair ที่ SUT งานหนังสือแบบ Go Green ที่เน้นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากของเหลือใช้ ที่ SUP และการเน้นความหลากหลายของร้านค้าตามความหลากหลาย

ของคณะวิชาที่ SUS การมีแนวทางที่เป็นระบบในการระดมทุนที่สำคัญ และกำหนดเรื่องที่สำคัญๆ จะเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละชุมชน โดยใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของหอสมุดในพื้นที่นั้นๆ อาจช่วยส่งเสริมอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของแต่ละฝ่ายหอสมุด (ตาราง P.1-3)

## หมวดที่ 2 กลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ ระดับการประเมิน (band) = 2

#### STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดทำกลยุทธ์ระยะยาว 5 ปี (พ.ศ. 2563 -2567) ในช่วงเดือนเมษายนถึงกันยายน โดย SL คกก.จัดทำยุทธศาสตร์ และคกก.การประกันคุณภาพฯ ร่วมกันรวบรวมข้อมูลเสียงของลูกค้ำ นโยบายของ มศก. ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ทำการทบทวนวิสัยทัศน์ วิเคราะห์ SWOT แล้วทำการกำหนดกลยุทธ์ (ขั้นตอนที่ 01-04 ภาพ 2.1-1) เพื่อนำไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการ
- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เช่น การนำข้อมูลสารสนเทศ KC/ SC/ SA (ตาราง P.2-2 และ ตาราง P.2-4) ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร (ขั้นตอนที่ 3 ภาพ 2.1-1) และกระบวนการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (ภาพ 2.1-3) ไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ตาราง 2.1-1) การดำเนินการดังกล่าว อาจจะช่วยเอื้อต่อความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์
- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ที่ครอบคลุมทุกพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการกำหนดระยะเวลาการบรรลุผลตามตาราง 2.1-1

#### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่พบความชัดเจนว่า สำนักฯ มีวิธีการที่เป็นระบบในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใด (Key Work Process และ Key Support Process) จะดำเนินการโดยบุคลากรของสำนักฯ และกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือ เช่น การกำหนดกระบวนการหลัก (ตาราง 6.1-1) และกระบวนการสนับสนุน ตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) โดยพิจารณาจากทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรภายในองค์กร หากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ
- ยังไม่ชัดเจนถึงวิธีการในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ที่กำหนดมาได้อย่างไร และการจัดทำนวัตกรรมที่เชื่อมโยงสมรรถนะหลัก
- ไม่พบความชัดเจนของการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของคณะ สามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่มีความหลากหลาย และที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเอง เช่น การพิจารณาลำดับความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (SO1-SO12)

หากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนให้สามารถตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ SC1-SC6

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระดับการประเมิน (band) = 2

### STRENGTHS

- สำนักฯ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ที่สนับสนุนแผนปฏิบัติการ เช่น การพัฒนารายบุคคลตามแผนส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (IDP) และแผนพัฒนาผู้บริหารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยให้ประสบความสำเร็จในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ SC4.
- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางในการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีคณะกรรมการประกันคุณภาพฯ คอยติดตามและวิเคราะห์ตัววัดผลตามแผนพัฒนาฯ

### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ชัดเจนว่า สำนักฯ โดย ผอ. มีแนวทางที่เป็นระบบอย่างไร ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากสภา มศก. ไปสู่การปฏิบัติแบบ Top-down ของผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งอาจเป็นระดับรองฯ หัวหน้าฝ่าย หรือ คกก. (ขั้นตอนที่ 6 ตาราง 2.1-1) การมีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อาจช่วยให้สำนักฯ มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ต้องการ
- ไม่พบความชัดเจนของแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ (ตาราง 2.1-1)
- ไม่พบความชัดเจน ในการทำให้มั่นใจว่าสำนักฯ มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน เช่น ไม่พบการประมาณการรายรับ เพื่อนำมาใช้จ่ายตามแผนฯ หากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ
- ยังไม่ได้แสดงให้เห็นชัดเจนเมื่อแนวโน้มการคาดการณ์ ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายต่ำกว่าคู่เทียบจะดำเนินการอย่างไร เช่น ปรับแผน ปรับการทำงาน เพิ่มทรัพยากร ฯลฯ การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนดังกล่าว อาจช่วยให้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการบรรลุผลต่อไป
- ไม่พบว่าสำนักฯ มีการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เช่น การกำหนดระยะเวลาให้ทันต่อเหตุการณ์ และความจำเป็นในการปรับแผน หรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนของการพิจารณาปรับแผน ทั้งนี้การกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพ อาจช่วยเสริมสร้างให้แผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

## หมวดที่ 3 ลูกค้า

### 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า ระดับการประเมิน (band) = 2

#### STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ายกกลุ่มอื่นที่มีในปัจจุบัน และลูกค้ายกกลุ่มอื่นที่พึงมี ผ่านช่องทางและวิธีการที่หลากหลายตามความถี่ที่กำหนด (ภาพ 3.1-1 และ ตาราง 3.1-1) เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศ สำหรับนำมาวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (ตาราง P.1-8) และจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะนำไปดำเนินการตอบสนอง การมีแนวทางดังกล่าว อาจช่วยให้สำนักฯ สามารถตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการมอบคุณค่าที่โดดเด่น หรือนวัตกรรมบริการให้แก่ลูกค้า
- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ายกกลุ่มอื่น โดยพิจารณาจากสถานภาพ พฤติกรรม และปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ความสนใจเฉพาะด้าน ความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ต้องการและทำให้เห็นอกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ายกกลุ่มอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (ตาราง P.1-8) แนวทางดังกล่าว อาจช่วยตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เห็นอกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ายกกลุ่มอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

#### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพในการปรับปรุงกระบวนการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ายกกลุ่มอื่น และลูกค้าที่พึงมี เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมของบริการแก่ผู้เรียนและลูกค้า ตามความต้องการและความคาดหวังที่มีการเปลี่ยนแปลง การวางแผนพัฒนากระบวนการในตาราง 6.1-1 การกำหนดกลยุทธ์ (ภาพ 2.1-1 ตาราง 2.1-1) การจัดหา/ปรับปรุง/ออกแบบนวัตกรรม (ภาพ 2.1-2) นอกจากนี้ ไม่พบหลักฐานที่แสดงว่า การทบทวนประสิทธิภาพของการรับฟัง นำไปสู่การปรับปรุงแนวทางการรับฟัง และผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยทำให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อการวางแผนการดำเนิน การปรับปรุงในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ
- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบในการกำหนดบริการประเภทต่าง ๆ ทั้งการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ การจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศ และการให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ (ตาราง P.1-1) จากการทำกิจกรรมบางเรื่อง เช่น การติดสติ๊กเกอร์ SOS by พี่พร้อม เพื่อให้ผู้ใช้บริการแจ้งเหตุด่วนและขอความช่วยเหลือ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนเวลาการเปิดบริการ 24 ชั่วโมงช่วงใกล้สอบ การมีแนวทางที่เป็นระบบในการค้นหาความจำเป็น และความต้องการในด้านบริการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้รับจากการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายกกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำวิเคราะห์หาจุดเจ็บ (Pain point) แล้วทำการแก้ไขด้วยการกำหนดหรือปรับบริการให้สอดคล้องกับความต้องการหรือทำให้เห็นอกว่าความคาดหวังด้วยแนวคิด “Omotenashi - ให้มากกว่าที่ขอ” ของผู้เรียนและลูกค้ายกกลุ่มอื่น จนเหนือกว่าหอบสมุดของคู่แข่ง (ตาราง P.2-1) อาจแสดงถึงความมุ่งมั่นของสำนักฯ ต่อค่านิยม “Service Mind มีจิตบริการ”

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า ระดับการประเมิน (band) = 2

#### STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตามขั้นตอนต่าง ๆ ใน CRM Process (ภาพ 3.2-2) โดยมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า (Customer's Life Cycle) ตั้งแต่ก่อนเป็น ขณะเป็น และหลังการเป็นลูกค้า สำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม (ตาราง 3.2-1) เพื่อรักษาลูกค้าเก่า เพิ่มฐานลูกค้าใหม่ และสร้างความผูกพันกับลูกค้า (ตาราง 3.2-2) นอกจากนี้ ทุกฝ่ายหอสมุดยังได้ทำการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้ง Line OA เพจเฟซบุ๊ก ซึ่งมีผู้สนใจติดตามเป็นจำนวนมาก รวมทั้งเว็บไซต์ และป้ายประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย แนวทางเหล่านี้ อาจช่วยส่งเสริมอัตลักษณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละฝ่ายหอสมุด (ตาราง P1-3)
- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสำนักฯ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ มีการจำแนกกลุ่มลูกค้า ออกแบบกระบวนการช่องทางการเข้าถึงสารสนเทศ และการสนับสนุนแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ (ตาราง 3.2-3) การดำเนินการดังกล่าวอาจช่วยสนับสนุนให้สามารถตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสำนักฯ

#### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ปรากฏหลักฐานความเป็นระบบ ในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ไม่พบว่าดำเนินการภายในกรอบเวลาใด การติดตามประสิทธิผลของแนวทางที่ใช้ การรวบรวมวิเคราะห์ และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน รวมทั้งการติดตามแก้ไขประเด็นที่ร้องเรียน และหลีกเลี่ยงการเกิดซ้ำ การดำเนินการอย่างเป็นระบบ อาจช่วยให้สามารถรักษาสภาพผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นไว้ ตลอดจนอาจส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (ภาพ 3.2-4) เป็นอย่างไร เช่น การประเมินในแต่ละเรื่องครอบคลุมลูกค้ากลุ่มใด ประเด็นการประเมินเกี่ยวข้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (ตาราง P.1-8) ในเรื่องใดบ้าง กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากพอที่จะทำให้ผลการสำรวจมีนัยสำคัญในเชิงสถิติเพียงใด ผลการประเมินได้นำไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการใดบ้างและอย่างไร รวมทั้งกระบวนการสำรวจด้วย Net Promoter Score (NPS) เหมาะสมกับการประเมินความผูกพันหรือไม่ อย่างไร การมีรายละเอียดแนวทางที่เป็นระบบในเรื่องนี้อาจช่วยให้สำนักฯ ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาและส่งเสริมบริการที่โดดเด่นให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม อันเป็นการส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในเรื่องนี้
- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีวิธีการอย่างเป็นระบบในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น เปรียบเทียบกับสถาบันที่นำมาเป็นคู่เทียบ เช่น กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากพอที่จะทำให้ผลการสำรวจมีนัยสำคัญในเชิงสถิติเพียงใด ซึ่งหากมีการดำเนินการอาจช่วยให้ได้ข้อมูลสำคัญในการนำมาวางแผนพัฒนาการทำงาน พัฒนาสมรรถนะ สร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์ของสำนักฯ ต่อไป

- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีวิธีการที่เป็นระบบอย่างไร ในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินงานโดยรวม เช่น ตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการ (ตาราง 2.1-1) และผลการปฏิบัติงานประจำวัน (ตาราง 6.1-1 และ 6.1-2) รวมทั้งการตัดสินใจในการปฏิบัติการเรื่องต่าง ๆ การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสำนักฯ

#### หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

##### 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ระดับการประเมิน (band) = 2 STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในการวัดผลการดำเนินการ โดย ผอ. มีการติดตามตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ได้รับมอบจาก มศก. (ตาราง 4.1-1) ส่วนหัวหน้าฝ่ายและเลขาฯ สำนักฯ ทำการติดตามตัวชี้วัดระดับส่วนงานที่ส่งมอบโดย SL ตามวิธีการและรอบเวลาที่กำหนด (ตาราง 4.1-2) รวมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่าง ๆ (ตาราง 6.1-1 และ 6.1-2) แนวทางดังกล่าว ทำให้สำนักฯ มีข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถใช้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ
- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบ ทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดและให้ข้อมูลที่ทันเวลา โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการ/ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดต่าง ๆ (ภาพ 4.1-1 ภาพ 4.1-2) การรายงานผลการดำเนินการตามกรอบเวลาที่กำหนด การสื่อสารผ่านช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเสนอประเด็นต่อ ทป. ประจำเดือนกรณีเร่งด่วน เพื่อการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ รวมทั้งมีกระบวนการติดตามระบบการวัดผลการดำเนินการเฉพาะด้าน เพื่อสนับสนุนตัวชี้วัดทั้ง 3 ระดับ (ตาราง 4.1-3) การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติสามารถบรรลุผลต่อไป

##### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ ได้นำแนวทางการวิเคราะห์แนวโน้มของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และต้นทุนตามพันธกิจ (ขั้นตอน P ภาพ 4.1-3) ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติกับตัวชี้วัดผลการดำเนินการทั้งในระดับบริหาร ระดับจัดการ และ ระดับปฏิบัติการในเรื่องใดบ้าง การนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างจริงจังและทั่วถึงในทุกระดับของการบริหารจัดการองค์กร อาจช่วยให้สำนักฯ ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการทบทวนผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงเปรียบเทียบความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง
- ไม่ชัดเจนว่า เกณฑ์ด้านที่นำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบทั้ง 5 ด้าน จะทำให้มั่นใจได้ว่าได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เพราะในบางด้านเทียบ 1 สถาบัน (ด้านการบริหารจัดการ เทียบกับมธ.รังสิต) บางด้านเทียบกับ 2 สถาบัน และการนำมาใช้ในการสนับสนุนสมรรถนะหลักความเป็นมาตรฐานระดับชาติ สากลอย่างไร

- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต เช่น การวิเคราะห์ผลการดำเนินการตาม KPIs ทูกรอบ 6 เดือน เพื่อทบทวนผลการดำเนินการ การนำผลการดำเนินการของคู่เทียบมาวิเคราะห์ เพื่อนำมาคาดการณ์ผลการดำเนินการ หากมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในเรื่องดังกล่าว อาจช่วยให้สามารถวางกลยุทธ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ ได้ถ่ายทอดแนวทางการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าประสงค์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความจำเป็นเร่งด่วนอื่น ๆ อาทิ ด้านการเงิน ความเสี่ยง ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลอดจนการป้องกันก่อนเกิดข้อร้องเรียน ไปสู่การปฏิบัติกับการทบทวนผลการดำเนินการของตัวชี้วัดในเรื่องใดบ้าง การถ่ายทอดแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและทั่วถึงในทุกระดับของการทบทวนผลการดำเนินการ อาจทำให้สำนักฯ มั่นใจว่า ผลการดำเนินการทั้งในระดับบริหาร ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ จะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ ระดับการประเมิน (band) = 2

##### STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีคุณภาพด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และวิธีทวนสอบในแต่ละระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลของทรัพยากรตามมาตรฐานเมทาเดตา (Metadata) ของ Dublin Core เพื่อให้มีความถูกต้อง การตรวจสอบเขตข้อมูล (Field) และตรรกะ (Logic) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การป้องกันการแก้ไขข้อมูลโดยผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง/ ไม่ได้รับอนุญาต/ บุคคลภายนอกเพื่อให้มีความคงสภาพ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลของทรัพยากรสารสนเทศ โดยบรรณารักษ์ระดับชำนาญ เพื่อให้ข้อมูลสำหรับให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อความน่าเชื่อถือ (ตาราง 4.2-1) แนวทางที่เป็นระบบเหล่านี้ อาจช่วยให้สำนักฯ มั่นใจว่าจะมีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง เพื่อส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของการพัฒนาและส่งเสริมบริการที่โดดเด่นให้แก่ลูกค้า
- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบ ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้ โดย คกก.นวัตกรรมการออกแบบความพร้อมใช้ของข้อมูลและทรัพยากรฯ จำแนกกลุ่มผู้ใช้ข้อมูลและสำรวจความต้องการใช้ข้อมูล กำหนดช่องทาง สิทธิการเข้าถึงข้อมูล รูปแบบข้อมูล ช่วงเวลา (ตาราง 4.2-2) มีการใช้มาตรการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจัดการภัยคุกคามต่อความพร้อมใช้ข้อมูล การดำเนินการดังกล่าวอาจช่วยสนับสนุนการตอบสนองความต้องการ และทำให้เห็นความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

## OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า คกก.การจัดการความรู้ ได้นำแนวทางการจัดการสินทรัพย์ความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน รวมทั้ง “ตัวแบบเกลียวความรู้” (SECI model ภาพ 4.2-1) ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของทั้ง 4 หน่วยงาน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร ภาพคลิปวิดีโอ Podcast ฯลฯ ในเรื่องใดบ้าง ที่สามารถนำไปเป็น Best Practice หรือต่อยอดเป็นนวัตกรรม ในแต่ละพันธกิจ การนำแนวทางเหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง สม่ำเสมอและทั่วถึงทุกหน่วยงาน จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ (Routine work) ตามที่สำนักฯ ตั้งเป้าหมายไว้ อาจช่วยสนับสนุนค่านิยม “Learning (L) ส่งเสริมการเรียนรู้” เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จากการที่บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมในการเรียนรู้สูง
- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีวิธีการที่เป็นระบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น การติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตาม KPIs และ IDP (ทุกปี) และการสอบถามความเชี่ยวชาญของผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับดีมากขึ้นไป (ทุก 6 เดือน) โดยหัวหน้าฝ่าย การสังเกตจากการบอกต่อของบุคลากรหรือด้วยตนเองจากเวทีในการแสดงออกจากงาน Book Fair การสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความโดดเด่นออกไปศึกษาหาความรู้จากภายนอก เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างไร และไม่พบหลักฐานของการกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และเกณฑ์ในการพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทบทวน และวิเคราะห์หาแนวปฏิบัติของการทำให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง การมีวิธีการที่เป็นระบบดังกล่าว อาจช่วยให้สำนักฯ ค้นพบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถเพื่อปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ไม่ปรากฏหลักฐานถึงวิธีการที่เป็นระบบ ในการใช้องค์ความรู้ของสำนักฯ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน เช่น องค์ความรู้ของสำนักฯ มีอะไรบ้าง และได้นำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้ปฏิบัติงานประจำวัน หรือมีการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันองค์ความรู้กันทั่วทั้งองค์กรอย่างไร การมีการดำเนินการดังกล่าว จะช่วยทำให้สำนักฯ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

### หมวดที่ 5

#### 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร ระดับการประเมิน (band) = 2

##### STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบ ในการสรรหาว่าจ้างและดูแลบุคลากรใหม่ เช่น มีการกำหนดคุณสมบัติ ทักษะและสมรรถนะหลักที่ต้องการ และดำเนินการสรรหา คัดเลือกตามข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย (ภาพ 5.1-2) ตรวจสอบคุณลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มีการทำ Working Style & Personality (DISC) Test รวมถึงมีการกำหนดวิธีการดูแลเพื่อธำรงรักษาบุคลากรใหม่ (ภาพ 5.1-3) การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการตอบสนองต่อการท้าทายเชิงกลยุทธ์ SC4
- มหาวิทยาลัยและสำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบในการสนับสนุนและการจัดการให้มีสวัสดิการ/สิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยมีนโยบายในการจัดสวัสดิการพื้นฐานที่จำเป็น เพิ่มจากสวัสดิการที่พึงได้ตามระเบียบของ มศก. และจัดงบประมาณสมทบของ สำนักฯ สนับสนุนเพิ่มเติม เช่น งบประมาณสมทบสำหรับการพัฒนาบุคลากร กรณีที่ไม่สามารถเบิกค่าใช้จ่ายได้เต็มจำนวนที่จ่ายจริง การเรียนเสริม



ทักษะ SPEEX ในเวลางาน แนวทางดังกล่าว อาจช่วยส่งเสริมปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ

#### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่พบความชัดเจนว่า สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบในการประเมินอัตรากำลังบุคลากรที่สำนักฯ จำเป็นต้องมี เช่น การวิเคราะห์ห้อัตรากำลัง สรรหากรอบอัตรากำลังที่พึงมี โดยทีม HR (ตาราง P.1-4) หากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการตอบสนองต่อการท้าทายเชิงกลยุทธ์ SC4
- ไม่พบความชัดเจนว่า สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบในการเตรียมบุคลากร ให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง มีเพียงการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) หรือผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะทางมาปฏิบัติงานแทน หรือให้บุคลากรจัดทำแผน IDP เพื่อแสวงหาความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หากมีวิธีการที่เป็นระบบอาจช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันของสำนักฯ
- ไม่พบวิธีการที่เป็นระบบ ในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร ให้การทำงานของบุคลากร บรรลุผล เช่น ไม่ชัดเจนถึงวิธีการจัดโครงสร้างบุคลากรให้เหมาะสมต่อการทำงาน หรือสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำนักฯ ได้ระบุไว้ การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยให้สามารถเอาชนะความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้มากยิ่งขึ้น
- ไม่ปรากฏหลักฐานว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบในการทำให้สถานที่ทำงานมีสุขภาวะ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร ผ่านการดำเนินกิจกรรมต่างๆ (รูป 5.1-2) เช่น การติดตั้งเครื่องฟอกอากาศในห้องทำงาน การให้ความรู้เรื่องการจัดการความเครียด การติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดและอื่น ๆ การกำหนดแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมาย และกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดการเรื่องความร้อน แสงสว่าง และเสียงตามกฎกระทรวงของพระราชบัญญัติ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. ๒๕๕๔ (ตาราง P.1-7) รวมทั้งกฎกระทรวงกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารสำหรับผู้พิการ หรือทุพพลภาพ และคนชราตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. ๒๕๒๒ ตลอดจนมาตรฐานอื่นที่เกี่ยวข้องในเรื่องเหล่านี้ อาจช่วยส่งเสริมปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรทุกกลุ่ม ในเรื่องสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน (ตาราง P.1-5)

#### 5.2 ความผูกพันของบุคลากร ระดับการประเมิน (band) = 2

##### STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบ ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยใช้ Net Promotor Score (NPS) ในการประเมินปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันทั้งหมด 8 ประเด็น มีคณะกรรมการจัดทำแบบสำรวจ โดยสำรวจทางระบบออนไลน์ ปีละ 1 ครั้ง และนำผลความต้องการที่ได้มาปรับปรุงสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (ตาราง P.1-5) การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยให้สำนักฯ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สนับสนุนการตอบสนองต่อการท้าทายเชิงกลยุทธ์ SC4
- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน โดยบุคลากรร่วมกันกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

จัดลำดับความสำคัญด้านการสื่อสาร การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการมอบอำนาจตามลำดับชั้น การดำเนินการดังกล่าวอาจช่วยส่งเสริมค่านิยม SULIB ขององค์กร

- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบ ในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุน ให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี โดยผู้บริหารมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและกำหนดให้บุคลากรจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นข้อตกลงร่วมกัน ได้แก่ ปัจจัยวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน การประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานด้านความสามารถหรือสมรรถนะ อาจช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันของสำนักฯ

## OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ชัดเจนและไม่ปรากฏหลักฐานเกี่ยวกับการค้นหาปัจจัยความผูกพันของบุคลากร ว่ามีแนวทางที่เป็นระบบอย่างไร ในการกำหนดปัจจัยสำคัญ 8 ด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร (ตาราง P.1-5) ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญ ในการนำไปสู่การประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยการมีแนวทางที่เป็นระบบในเรื่องนี้ อาจช่วยให้สำนักฯ สามารถระบุปัจจัยความผูกพันที่ถูกต้อง เพื่อใช้ในการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรทุกกลุ่มได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับความต้องการต่าง ๆ ในสถานการณ์ปัจจุบัน
- ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยไม่พบการรายงานตัวอย่างการจัดกิจกรรม/ โครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากร ที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาตัวเองของบุคลากรอย่างไร และตอบสนองความจำเป็นของสำนักฯ รวมถึงวิธีการที่ใช้ในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและผู้นำหรือไม่ อย่างไร การดำเนินการดังกล่าว อาจทำให้บุคลากรของสำนักฯ มีศักยภาพที่สูงขึ้น
- ไม่พบความชัดเจนของวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา เช่น ไม่พบวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของแผนพัฒนาบุคลากร หากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการตอบสนองต่อการท้าทายเชิงกลยุทธ์ SC4
- ไม่พบความชัดเจนของวิธีการในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร และผู้นำในอนาคตของสำนักฯ เช่น ไม่พบความก้าวหน้าในการขึ้นสู่ตำแหน่งสูงขึ้น ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน หากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

## หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ

### 6.1 กระบวนการทำงาน ระดับการประเมิน (band) = 2

#### STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบ ในการจัดทำข้อกำหนดของการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ ความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC/ VOS) (ภาพ 6.1-2 ตาราง 6.1-2) โดยมีกระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการจัดหาจัดเก็บ และบริการทรัพยากรสารสนเทศ (ตาราง 6.1-1) การดำเนินการดังกล่าวอาจช่วยสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ

- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบ ในการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญตามพันธกิจ ทั้งกระบวนการจัดหาทรัพยากรฯ กระบวนการจัดเก็บทรัพยากรฯ และกระบวนการบริการทรัพยากรฯ โดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด (Input) ของกระบวนการนั้น ๆ เช่น ความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรฐานการกำหนดเลขหมู่ระบบหอสมุดรัฐสภาอเมริกัน (Library of Congress Classification) มาตรฐานเมทาดาทา (Metadata) ของ Dublin Core (ตาราง P1-7) มาตรฐานห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา และส่งมอบชิ้นงาน/บริการ (Output) ที่ต้องการแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง (Customer) (ตาราง 6.1-2) แนวทางดังกล่าวอาจช่วยส่งเสริมค่านิยม “Service Mind (S) มีจิตบริการ”
- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบ ในการจัดการกระบวนการทำงานที่สำคัญที่ได้ออกแบบไว้ ด้วยการให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ ติดตามและควบคุมผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดกระบวนการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ของกระบวนการนั้น ๆ (ตาราง 6.1-1) แนวทางดังกล่าวอาจช่วยให้สำนักฯ มั่นใจว่าจะสามารถรักษาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของการให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างโดดเด่นตามแนวคิด Omotenashi
- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบ ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยการกำหนดระบบงานสนับสนุนที่บุคลากร สำนักฯ เป็นผู้รับผิดชอบ โดยมี SL กำกับดูแลให้เป็นไปตามเกณฑ์กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (ตาราง P.1-7) และระบบงานบริหารจัดการ (ตาราง 6.1-1) การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ

#### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่ชัดเจนว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ตามผลการวิเคราะห์และทบทวนผลการเนิการของตัวชี้วัดกระบวนการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ตาราง 6.1-1) ตามวงจร PDCA (ภาพ 4.1-3) อย่างไรก็ตาม การมีแนวทางที่เป็นระบบในเรื่องนี้ อาจช่วยให้สำนักฯ สามารถลดความแปรปรวนของกระบวนการต่าง ๆ เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของการให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างโดดเด่น ตามแนวคิดของ Omotenashi ในการยกระดับการให้บริการที่มากกว่าความประทับใจ และสูงกว่าความคาดหวัง
- สำนักฯ ยังไม่ได้แสดงถึงแนวทางที่เป็นระบบ และมีประสิทธิผลของการจัดการเครือข่ายอุปทานกับคู่ความร่วมมือ ตลอดจนวิธีการขับเคลื่อนเพื่อให้สำนักฯ และคู่ความร่วมมือบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญ หากมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการเครือข่ายอุปทาน จะช่วยให้สำนักฯ บรรลุพันธกิจ
- ไม่พบว่า สำนักฯ มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการนวัตกรรม มีขั้นตอนในการใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมหรือความเสี่ยงที่ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน วิธีการที่เป็นระบบดังกล่าว จะช่วยสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันของสำนักฯ ได้มากยิ่งขึ้น

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ระดับการประเมิน (band) = 2

### STRENGTHS

- สำนักฯ เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหว หรือเป็นสิทธิพิเศษและสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัย และมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โดยใช้หลักการ Confidentiality Integrity Availability: CIA ในการบริหารจัดการ hardware, software, network บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีการสำรองข้อมูล การใช้งานโพรโทคอล HTTPS และมีขั้นตอนการรักษาความปลอดภัย (ตาราง 6.2-1) การดำเนินการดังกล่าว จะส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินการ และลดความเสี่ยงด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงที่อาจเกิดขึ้น
- สำนักฯ เริ่มมีแนวทางในการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยภายในห้องสมุด มีระบบรักษาความปลอดภัย มีกล้องวงจรปิด อุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัย แผนป้องกันการระงับเหตุ ฯลฯ การมีแนวทางการดำเนินนี้ อาจช่วยให้สำนักฯ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัย ให้ความมั่นใจกับบุคลากร ผู้ใช้บริการ

### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่พบความชัดเจนว่า สำนักฯ มีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เช่น ไม่พบนโยบายและเป้าหมายของการจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระดับของการจัดการในองค์กร แนวทางการจัดการต้นทุน การประเมินผลความสำเร็จของการลดความสูญเสียและควบคุมต้นทุน มีเพียงการกำกับดูแลแผนงบประมาณ การบริหารต้นทุนด้วยการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายบางกิจกรรม หากมีการดำเนินการที่ชัดเจนดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันของสำนักฯ
- ไม่ชัดเจนว่า แนวทางในการดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผล รวมถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย จะช่วยป้องกันอุบัติเหตุ อันเกิดจากการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ได้ หากมีการดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยส่งเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร

## หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ ระดับการประเมิน (band) = 2

#### STRENGTHS

- สำนักฯ มีผลการดำเนินการที่ดีและสูงกว่าค่าเป้าหมาย ในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่ตอบสนองผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น สถิติการเข้าใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ทั้งหมด สถิติการเข้าถึงคลังข้อมูลและคลังปัญญา (SURE) เพื่อการค้นคว้าและวิจัย รวมทั้งสาขา สถิติการดาวน์โหลดคลังปัญญามหาวิทยาลัยศิลปากร รวมทั้งสาขา
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานบางรายการ ดีกว่าหรือเท่ากับค่าเป้าหมายที่สำนักฯ ได้วางไว้ เช่น กระบวนการลงรายการหนังสือ/ บรรณานุกรม จำนวนการลงรายการด้วยมาตรฐานสากล ความคุ้มค่า (จำนวนหนังสือที่มีการจัดซื้อแต่ละปีถูกใช้ซ้ำ) ความสำเร็จ

ของนวัตกรรม ผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสำนักฯ

- ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน บางรายการดีกว่าหรือเท่ากับค่าเป้าหมาย เช่น การถูกโจมตีทางไซเบอร์ การป้องกันโดยระบบ Fireball จำนวนอุบัติเหตุ ผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้เห็นความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักฯ

## OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ไม่พบผลลัพธ์ด้านบริการที่ตอบสนองผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่นบางรายการ เช่น การเข้าถึงระบบสืบค้นของห้องสมุดอัตโนมัติ กระบวนการแนะนำประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ผลการประเมินการจัดกิจกรรมการอบรม (มีเพียงจำนวนโครงการ/ ผู้เข้าอบรม) หากมีผลลัพธ์การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้เห็นความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านบริการ ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นของฝ่ายหอสมุดทั้ง 3 แห่ง (ตาราง P.1-8) เป็นจำนวนมาก เช่น การมีหนังสือที่หลากหลายทันสมัย/ มีการนำหนังสือฉบับเก่ามาบริการให้สะดวกขึ้น สำหรับนศ.ปริญญาตรี การเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึง e-Book และฐานข้อมูล Online ของ นศ.บัณฑิตศึกษา การมีฐานข้อมูล Online และการให้บริการอบรมสิ่งสนับสนุนการวิจัย (Th/Eng) สำหรับคณาจารย์ การอบรม reskill-upskill สร้างรายได้ และงานอดิเรกสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน และความถี่ของยืมหนังสือสำหรับบุคคลทั่วไป การแสดงผลลัพธ์เหล่านี้ให้ครบถ้วน อาจช่วยให้สำนักฯ ได้รับข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงถึงความสำเร็จในการให้บริการที่โดดเด่น ตามแนวคิด Omotenashi
- สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของตัวชี้วัด ผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานที่สำคัญตามพันธกิจ ทั้งด้านการจัดหาทรัพยากรฯ การจัดเก็บทรัพยากรฯ และการบริการทรัพยากร (ตาราง 6.1-1) การแสดงผลลัพธ์เหล่านี้ให้ครบถ้วน อาจช่วยให้สำนักฯ ได้รับข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้มิให้เกิดความแปรปรวน
- ไม่พบผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานหลายรายการ เช่น ทรัพยากรสารสนเทศรูปแบบต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพียงพอ ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงฐานข้อมูล หากมีผลลัพธ์การดำเนินการดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสำนักฯ

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้ำ ระดับการประเมิน (band) = 2

### STRENGTHS

- ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจในภาพรวมทุกด้าน (ด้านบริการ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ ด้านสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านประชาสัมพันธ์) ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น (ตาราง P.1-8) ล้วนมีระดับสูงกว่าเป้าหมายที่ 4 อย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2562-2565 (7.2 ก (1) ข้อ 3) โดยความพึงพอใจในภาพรวมที่ฝ่ายหอสมุดวังท่าพระ ฝ่ายหอสมุดพระราชวังสนามจันทร์ ฝ่ายหอสมุดวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี และที่จดหมายเหตุ (ตาราง P.1-6) ก็มีระดับสูงกว่าเป้าหมายที่ 4 ในปี 2565

เช่นกัน (7.2 ก (1) ข้อ 4) และผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจในภาพรวม (ปี 2565) มีค่าสูงกว่าคู่แข่งได้แก่ หอสมุด มธ. และห้องสมุดศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร ผลลัพธ์ที่ดีดังกล่าว อาจช่วยสนับสนุนให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักฯ

- ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น มีระดับใกล้เคียงกับคะแนนเต็ม 3 ในช่วงปี 2562-2564 และระดับ NPS ในปี 2565 อยู่ที่ 59% (7.2ก(2) ข้อ 1.)

#### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ในปี 2565 ของบางฝ่ายหอสมุด ได้แก่ ความพึงพอใจต่อบริการตอบคำถามอย่างทันเหตุการณ์ ต่อบริการการใช้พื้นที่หอสมุด ต่อการใช้บริการห้องเรียนรู้ที่ SUS และความพึงพอใจต่อการให้บริการยืม-คืนหนังสือ ต่อบริการตอบคำถามอย่างทันเหตุการณ์ และต่อ Open House ที่จัดร่วมกับมหาวิทยาลัยที่ SUP (7.2 ก (1) ข้อ 6.) และผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจในภาพรวม (ปี 2565) ต่อด้านบริการ ทรัพยากรสารสนเทศ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านประชาสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่าคู่แข่ง ได้แก่ ศูนย์สร้างสรรค์การออกแบบ (TCDC) การติดตามผลลัพธ์เหล่านี้ให้ครบถ้วนในทุกฝ่ายหอสมุด รวมทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง อาจช่วยให้สำนักฯ ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อแก้ไขความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการมอบคุณค่าที่โดดเด่น หรือนวัตกรรมบริการให้แก่ลูกค้ำ

#### 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ระดับการประเมิน (band) = 2

##### STRENGTHS

- สำนักฯ มีผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานที่ดี และสูงกว่าค่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มที่สูงขึ้น เช่น 7.3 ก. (2) ข้อ 10. การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เสนอแนะการปฏิบัติงาน, 7.3 ก. (2) ข้อ 13. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพกายและใจ, 7.3 ก. (2) ข้อ 14. ความรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเมื่อปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร
- ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร หลายรายการมีค่าสูงกว่าค่าเป้าหมาย เช่น บุคลากรสายบริหาร สายวิชาชีพ และสายสนับสนุน ที่ผ่านการพัฒนาและมีทักษะต่าง ๆ ตามกำหนด (Re-skill, Upskill) บุคลากรสายบริหารที่ได้รับการพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิด multiple skill ในการทำงาน

##### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังบุคลากรรวม สายวิชาชีพและสายสนับสนุน ขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะคอมพิวเตอร์ขั้นสูง และงานบรรณารักษ์ มีค่าต่ำกว่าค่าเป้าหมาย รวมถึงผลลัพธ์บุคลากรสายสนับสนุน ลดลงเป็นจำนวนมากจาก 60 เป็น 48 คน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการบริการ
- สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานที่เกี่ยวกับผลสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพ สวัสดิภาพ ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

ตามที่ระบุในหัวข้อ 5.1x การแสดงผลลัพธ์เหล่านี้ให้ครบถ้วน อาจช่วยให้สำนักฯ ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมระดับความผูกพันของบุคลากรทุกกลุ่ม ในปัจจัยเรื่องนี้ (ตาราง P1-5) ให้สูงขึ้น

- สำนักฯ มีผลลัพธ์ในด้านความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักฯ (ภาพรวม) ที่ไม่คงที่ ระดับความผูกพันของบุคลากรบางปัจจัยในปี 2565 มีระดับต่ำกว่าปีก่อนหน้า ได้แก่ ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านงานประจำตามหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งด้านความรู้สึกผูกพันต่อสำนักฯ ในภาพรวมที่ลดลงเล็กน้อย (7.3ก(3)) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ระดับความผูกพันในด้านเหล่านี้มีค่าลดลง อาจช่วยให้สำนักฯ ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

#### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ระดับการประเมิน (band) = 2

##### STRENGTHS

- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรที่มีระดับปัจจุบันสูงกว่าเป้าหมาย ได้แก่ ประสิทธิภาพของการสื่อสารผ่านช่องทาง “SULIB บอกเล่าเก้าสิบ” และความพึงพอใจของบุคลากรในภาพรวมต่อการพูดคุยผ่านช่องทางนี้ (7.4ก(1) 5,6)
- ผลลัพธ์การตรวจสอบด้านการเงินจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ผ่านการรับรองโดยไม่มีเงื่อนไข (7.4ก(2)6)
- ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ หลายรายการมีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเป้าหมาย เช่น การดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 จำนวนการร้องเรียนการทำผิดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การละเมิดลิขสิทธิ์
- ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเป้าหมาย เช่น จำนวนข้อร้องเรียนด้านบริหารจัดการ ด้านบริการวิชาการ การทำผิดจรรยาบรรณ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ
- ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเป้าหมาย เช่น การลดกระดาษ การลดพลังงาน การประหยัดไฟ ภาพรวมความพึงพอใจของการให้บริการกิจกรรม/ หลักสูตรระยะสั้น

##### OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ของกระบวนการสื่อสารของผู้นำระดับสูง ผ่านช่องทางต่าง ๆ ในหัวข้อ 1.1x นอกเหนือจากช่องทาง “SULIB บอกเล่าเก้าสิบ” รวมทั้งการแสดงผลลัพธ์ของกระบวนการกำกับดูแล เช่น ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้นำระดับสูง ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อการเงิน การแสดงผลลัพธ์เหล่านี้ให้ครบถ้วน อาจช่วยให้สำนักฯ ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการทั้งสองเรื่องนี้ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ ระดับการประเมิน (band) = 2 STRENGTHS

- สำนักฯ มีผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงินที่ดี เช่น 7.5 ก.(1) ข้อ 6. สัดส่วนรายรับ-รายจ่าย, 7.5 ก.(1) ข้อ 8. ค่าปรับและรายได้จากบริการอื่น
- ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดมีค่าสูงกว่าค่าเป้าหมาย ได้แก่ การจัดกิจกรรมเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ เช่น งาน Open House งานศิลป์ พีระศรี

## OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

- สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ ด้านความมั่นคงทางการเงินที่เกี่ยวกับสภาพคล่อง เงินสดย่อย รายวัน (Days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับ พันธบัตร และผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ (ระบุในตาราง 2.1-1) การติดตามและรายงานผลลัพธ์เหล่านี้ อาจช่วยให้สำนักฯ มั่นใจว่าจะมีฐานะการเงินมั่นคงเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินการของแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

จากการพิจารณารายงานการประเมินตนเองและการตรวจเยี่ยมสำนักหอสมุดกลาง พบว่า

- ระดับการประเมินในภาพรวมในหมวดกระบวนการ (หมวด 1 - 6) = band 1
- ระดับการประเมินในภาพรวมในหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) = band 1

**หมายเหตุ :** ระดับการประเมินในภาพรวม (Overall Band) นี้ เป็นการรวมคะแนนผลการประเมินจากทุกหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEx ทั้ง 17 ข้อ แล้วจึงทำการแปลผลออกมาเป็นระดับการประเมินในภาพรวม ไม่ได้เป็นการนำระดับการประเมินรายหัวข้อ (Item Band) มาเฉลี่ยรวมกันแต่อย่างใด



## 4. ปัจจัยที่มีความสำคัญ (Key Factors)

หัวข้อ	ข้อมูล
1. หลักสูตรและบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ	<p>1. จัดหาทรัพยากรสารสนเทศรูปแบบต่าง ๆ เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ตอบสนองการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ</p> <p>2. จัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศ องค์กรความรู้รูปแบบต่าง ๆ ทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างเป็นระบบ</p> <p>3. ให้บริการทรัพยากรสารสนเทศเทคโนโลยีทางการศึกษาและวิจัย องค์กรความรู้รูปแบบต่าง ๆ พื้นที่เรียนรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานและการบริการรูปแบบอื่น ๆ</p>
2. วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ ค่านิยมและวัฒนธรรม	<p><b>วิสัยทัศน์:</b> ศูนย์รวมองค์ความรู้เพื่อการเรียนรู้ที่ไร้ขอบเขต (Borderless) และสร้างสรรค์ (Creative) ที่มีคุณภาพมาตรฐานในระดับชาติและระดับสากล</p> <p><b>ค่านิยม:</b> SULIB คือ Service Mind (S) มีจิตบริการ Unity (U) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน Learning (L) ส่งเสริมการเรียนรู้ Inspiration (I) แสวงหาแรงบันดาลใจเพื่อการสร้างสรรค์ Borderless (B) เปิดรับ เปิดกว้าง อย่างไม่ขอบเขต</p> <p><b>วัฒนธรรม:</b> มีความสัมพันธ์แบบครอบครัวและความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ (Family &amp; Professional Relation)</p> <p><b>พันธกิจ:</b> 1. จัดหาทรัพยากรสารสนเทศรูปแบบต่าง ๆ และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ตอบสนองการเรียน การสอน การวิจัย และการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ 2. จัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศองค์ความรู้รูปแบบต่าง ๆ และทรัพยากรที่มีคุณค่าต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ 3. การให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ เทคโนโลยีทางการศึกษาและวิจัย องค์กรความรู้รูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนพื้นที่เรียนรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน และการบริการรูปแบบอื่น ๆ ของห้องสมุด</p>
3. สมรรถนะหลัก	<p>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน 3. การทำงานเป็นทีม</p> <p>4. การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ</p>
4. บุคลากร	มีบุคลากรทั้งสิ้น 85 คน SL 3 คน สายบริหารส่วนงาน 4 คน สายวิชาชีพ 32 คน และสายสนับสนุนงานห้องสมุด 46 คน (ข้อมูล ณ 1 กรกฎาคม 2566)
5. สินทรัพย์	<p>- พื้นที่ให้บริการและดำเนินงาน 18,369 ตร.ม. หอสมุดวังท่าพระ พระราชวังสนามจันทร์ เพชรบุรี</p> <p>- ทรัพยากรสารสนเทศ เครื่องมือสนับสนุนการวิจัย เทคโนโลยีและอุปกรณ์สนับสนุนคอลเลกชันพิเศษ</p>
6. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ตาราง P.1-7 กฎระเบียบข้อบังคับ จำแนกตามภารกิจ
7. โครงสร้างองค์กร	ผอ. สำนักฯ ทำหน้าที่บริหารสูงสุด โดยมีรองฯ ฝ่ายบริหาร และรองฯ ผู้ช่วยฝ่ายกลยุทธ์ฯ มีวาระดำรงตำแหน่ง 4 ปี ภาพ P.1-1
8. ผู้เรียน ลูกค้ำ ความต้องการและความคาดหวัง	C1 นศ. ปริญญาตรี C2 นศ. บัณฑิตศึกษา C3 คณาจารย์ C4 สายสนับสนุน C5 บุคคลทั่วไป (ลูกค้ำเก่า) C6 บุคคลทั่วไป (ลูกค้ำใหม่) และ ตาราง P.1-8

หัวข้อ	ข้อมูล
9. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการ/ ความคาดหวัง	นศ.ป.ตรี, นศ.บัณฑิตศึกษา, คณาจารย์, จนท.สายสนับสนุน, บุคคลทั่วไป (ลูกค้าเก่า), บุคคลทั่วไป (ลูกค้าใหม่) ความคาดหวัง การบริการที่ดีและทั่วถึงด้านสถานที่และทรัพยากรสารสนเทศรูปแบบต่าง ๆ และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ตอบสนองการเรียน การสอน และการวิจัย
10. ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	ผู้ส่งมอบ (Supplier): SP1 บริษัท ห้างร้าน SP2 Outsource พันธมิตร (Partner): P1 คณะวิชาต่าง ๆ ใน มศก. P2 สนง.บริหารการวิจัยฯ P3 สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี และตาราง P.1-9 คู่ความร่วมมือ (Collaborators): CO1 องค์กรวิชาชีพ CO2 บริษัท/ ภาครัฐ/ หน่วยงานเอกชน CO3 หน่วยงานที่มี MOU, CO4 สป.อว.
11. ลำดับในการแข่งขัน	นิตยสาร The Cloud (2563): หอสมุดด้านศิลปะที่ดีและสมบูรณ์ที่สุดในประเทศ และเป็น 1 ใน 8 ของห้องสมุดเฉพาะด้านและแหล่งรวมหนังสือหายากกลางเมืองเก่า นิตยสาร SARAKADEE LITE (2564): หอสมุดวังท่าพระเป็นแหล่งรวบรวมหนังสือเก่า หายาก (จัดพิมพ์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 ลงไป) Bangkok Post (2564): หอสมุดวังท่าพระ “Modern house of learning”
12. การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	KC1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า การเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนที่เป็นแบบผสม Hybrid ทั้ง Onsite และ Online การปรับปรุงหลักสูตร KC2. งบประมาณจากภาครัฐลดลง และเงินรายได้มีแนวโน้มลดลงจากจำนวนประชากรวัยเรียนลดลง KC3. การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรสู่มหาวิทยาลัยวิจัยระดับแนวหน้าของโลก (Global & Frontier Research) และการยกระดับเข้าสู่ QS Star Ranking Arts, Design & Culture) KC4: ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการบูรณาการด้านดิจิทัล (Digital integration) KC5. สถานะการหลังการระบาดของโควิด-19
13. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	คู่เทียบ: 1. หอสมุด ม.ธรรมศาสตร์ 2. ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) 3. หอสมุดศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (SAC)
14. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ตาราง P.2-4 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
15. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน	1) ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพกระบวนการด้วยวงจร PDCA, PDSA และวิเคราะห์กระบวนการงานโดย SIPOC 2) การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (KM) 3) บริหาร/ปรับปรุงคุณภาพระดับองค์กรด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดรายบุคคล (KPIs) และมีแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

หัวข้อ	ข้อมูล
	5) กระบวนการจัดการความรู้ (KM) โดยแนวทางของตัวเกลิยวความรู้ (SECI Model)

ตาราง 1 แนวทางการให้คะแนนรายหมวด สำหรับหมวด 1-6 (Item Band)

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5% (Band 1)	A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D: ไม่มีการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10 %,15%, 20% หรือ 25% (Band 2)	A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้น ๆ I: มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30%, 35%, 40%หรือ 45% (Band 3)	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
50 %,55%, 60% หรือ 65% (Band 4)	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ I: แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
70 %,75%, 80% หรือ 85% (Band 5)	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์การ I: แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
90%, 95% หรือ 100% (Band 6)	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการเรียนรู้ในระดับองค์การผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์การในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน I: แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

ตาราง 2 แนวทางการให้คะแนนรายหมวด สำหรับหมวด 7 (Item Band)

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ 5% (Band 1)	<p>Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
10%, 15%, 20% หรือ 25% (Band 2)	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
30%, 35%, 40% หรือ 45% (Band 3)	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I: มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
50%, 55%, 60% หรือ 65% (Band 4)	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</p> <p>T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และกระบวนการ</p>
70%, 75%, 80% หรือ 85% (Band 5)	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>
90%, 95% หรือ 100% (Band 6)	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่</p> <p>T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง</p> <p>I: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ</p>

ตาราง 3 คำอธิบายระดับการประเมินในภาพรวมของกระบวนการ (Overall Band)

Band Score	Band Number	Process Descriptors
0-150  Early Development	1	สถาบันแสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาและการดำเนินการตามแนวทางของข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX ในระดับเริ่มต้น โดยยังมีอุปสรรคในการนำแนวทางต่าง ๆ ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่ปฏิบัติและยังไม่มีความก้าวหน้า การพยายามปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เป็นเพียงการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงแบบพื้น ๆ ในระดับเริ่มต้น
151-200  Early Result	2	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX แต่ยังมีบางเรื่อง (บางกระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่เริ่มมีการนำแนวทางต่าง ๆ ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ สถาบันได้พัฒนาแนวทางการปรับปรุงเป็นเชิงรุก
201- 260  Early Improvement	3	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานส่วนใหญ่ของเกณฑ์ EdPEX แม้วางยังมีบางเรื่อง(กระบวนการ) หรือบางหน่วยงานที่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการนำแนวทางไปปฏิบัติ เริ่มมีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญ ๆ อย่างเป็นระบบ
261-320  Good Performance	4	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของเกณฑ์ EdPEX แม้วางการนำแนวทางไปปฏิบัติอาจมีแตกต่างในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน กระบวนการหลักมีการปรับปรุงจากการประเมินโดยใช้ข้อมูลจริง และแนวทางต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมขององค์กร
321-370  Emerging Industry Leader	5	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการมีแนวทางอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและการนำไปถ่ายทอดที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของเกณฑ์ EdPEX เป็นอย่างดี สถาบันได้แสดงให้เห็นว่ามีประเมินและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการเรียนรู้ขององค์กร ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม และส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสำคัญ ๆ
371-430  Industry Leader	6	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการใช้นโยบายที่ปรับปรุงเป็นอย่างดีตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์ EdPEX เป็นอย่างดี แนวทางเหล่านี้มีการใช้ตัววัดที่สำคัญ มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และมีหลักฐานของนวัตกรรมในเกือบทุกเรื่อง การเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปัน BP เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ แนวทางมีการบูรณาการอย่างชัดเจนกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของสถาบัน
431-480  Benchmark Leader	7	สถาบันแสดงให้เห็นถึงการใช้นโยบายที่ปรับปรุงเป็นอย่างดีตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์ EdPEX เป็นอย่างดี สถาบันแสดงให้เห็นว่านวัตกรรม ความเป็นเลิศในการถ่ายทอด และมีตัววัดที่ดีมากในเกือบทุกเรื่อง มีการบูรณาการที่ดีถึงดีเลิศอย่างชัดเจน การวิเคราะห์องค์กร การเรียนรู้ผ่านนวัตกรรม และการแบ่งปัน BP เป็นกลยุทธ์สำคัญในการจัดการ
481-550  World Leader	8	สถาบันแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่โดดเด่นมุ่งเน้นนวัตกรรม มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างถ้วนทั่ว แสดงถึงการใช้ตัววัดอย่างต่อเนื่องและเป็นเยี่ยม มีการบูรณาการของแนวทางกับความต้องการของสถาบันอย่างดีเยี่ยม มีการวิเคราะห์องค์กร การเรียนรู้ผ่านนวัตกรรม และการแบ่งปัน BP ทั่วทั้งองค์กร

ตาราง 4 คำอธิบายระดับการประเมินในภาพรวมของผลลัพธ์ (Overall Band)

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