

EdPEx : Education Criteria for Performance Excellence

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

วิทยากร ผศ.ดร.เจษฎา ความคุ้นเคย

EdPEx คืออะไร

EdPEx ย่อมาจาก “**Education Criteria for Performance Excellence**” หรือ “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทุกเรื่องภายในองค์กรให้ดีขึ้น ที่จะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวทางของเกณฑ์สากลสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA ที่เป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งยอมรับและนำไปใช้กว่า 90 ประเทศ ทั่วโลก

เกณฑ์ EdPEx เกิดจากการวิจัยโดยการสกัดหลักคิด(ค่านิยม) และแนวปฏิบัติที่คล้ายๆกัน(หมวดที่ 1-7) ขององค์กรที่ประความสำเร็จทั่วโลก แล้วนำมาแปลงเป็นเกณฑ์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริการจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



EdPEx แตกต่างจากระบบ QA เดิมอย่างไร

- มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ
- **ไม่ได้กำหนดวิธีการ** มหาวิทยาลัยสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมตามบริบทของตนเอง
- **ไม่ได้กำหนดตัววัด** ให้มหาวิทยาลัยเลือกตัววัดที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัย



excellence

VS.



มาตรฐาน

ไม่ทำ EdPEx ได้ไหม

เป็นคำถามที่ผู้ถามรู้คำตอบอยู่แล้ว ถ้าไม่ช่วยกันทำ ขณะที่คนอื่นเดินไปข้างหน้า เราคงไม่เพียงแต่หยุดนิ่ง แต่เดินถอยหลัง แล้วก็อย่ามองเฉพาะรอบๆตัว มองให้ไกลไปสู่ระดับสากล เพราะเกณฑ์ EdPEx ช่วยชี้นำให้สถาบันทำในสิ่งที่เป็นพันธกิจอย่างมีคุณภาพ โดยมองถึง‘สิ่งที่วาดหวัง’ กำลังความสามารถและสิ่งที่ท้าทายของสถาบันทั้งจากภายในและภายนอก







องค์กร ไม่มีทางเป็นเลิศได้...ถ้ายังมี**ความคิด**นี้อยู่

จะทำไปทำไมงานประจำก็เยอะอยู่แล้ว?

จะให้ทำอะไรบอกมาเลย?

ไม่ใช่งานฉัน...ที่ฉันทำดี เยอะอยู่แล้ว

ทำไมต้องเปลี่ยนแปลงอะไร?



บทบาท Senior Leaders

- SL ต้องรู้จักองค์กรตนเอง ผ่านโครงร่างองค์กร และทำให้บุคลากรเห็นภาพเดียวกัน
- SL ต้องเข้าใจ principle ของเกณฑ์แนวทางการนำเกณฑ์สู่การปฏิบัติ และแนวทางการตรวจประเมิน (ใช้หลักการเดียวกัน)
- SL สามารถประเมินภาพรวมขององค์กรในเบื้องต้น (self assessment) เพื่อคาดการณ์ระดับ maturity ขององค์กรพร้อมค้นหาผลลัพธ์ที่มีอยู่
- SL นำผลจากการประเมินตนเอง โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่ยังไม่เป็นระบบหรือไม่พบกระบวนการ รวมทั้งผลลัพธ์สำคัญที่ขาดมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ

แนวทางในการนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้ในองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศที่มุ่งหวังให้ชัดเจน

สิ่งแรกสุดที่ควรทำคือ **การกำหนดวิสัย ทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายความเป็นเลิศที่ชัดเจน**เสียก่อน เป้าหมายหรือ ทิศทางองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก **ภาษิตโบราณกล่าวว่า การแล่นเรือ อย่างไร้จุดหมาย ย่อมไม่ไปไหน**

หลายองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ อยู่แล้ว แต่ต้องทำให้ชัดเจนว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายความเป็นเลิศดังกล่าว **ตั้งใจไปไกลเพียงใดและเมื่อใด** บางองค์กรเรียกเป้าหมายความเป็นเลิศนี้ว่า Aspiration เช่น ขอเป็น 1 ใน 100 ของโลก Top Decile ของประเทศ ติด Top 10 ของภูมิภาค ขอเป็นบริษัทที่มีผลตอบแทนเทียบเท่า Top 10 ของบริษัทที่ดีที่สุดในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

ในการกำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศ ควรกำหนดให้ครอบคลุมเรื่องที่สำคัญๆที่วิกฤตต่อการบรรลุพันธกิจ (Critical Success Factors)



ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสถานะตั้งต้น (ASSESS) วิเคราะห์หา GAP เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันขององค์กร

2.1 การรู้จักตนเอง

หมายถึงการค้นหาบริบทสำคัญในการบริหารองค์กร และจัดทำออกมาเป็นเอกสารที่เรียกว่า โครงร่างองค์กร (Organization Profile) เพื่อจะทำให้เข้าใจองค์กรของตนเองมากขึ้น กำจัดสิ่งที่คลุมเครือหรือเข้าใจไม่ตรงกันในองค์กร และทำให้ผู้บริหารทุกคนมีจุดโฟกัสเดียวกัน

ในการจัดทำโครงร่างองค์กรผู้บริหารระดับสูงควรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างยิ่ง เพราะต้องการมุมมองเชิงระบบที่เห็นภาพรวมขององค์กร และวิธีคิดที่เป็นเชิงกลยุทธ์

2.2 การประเมินเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

ควรทำโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ควรปล่อยให้ระดับปฏิบัติหน้างานเป็นผู้ประเมิน ด้วยเหตุผลสองประการคือ

1.เป็นการแสดงภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้บุคลากรระดับต่างๆเห็น

2.บุคลากรระดับปฏิบัติมีข้อมูลไม่พอที่จะเห็นภาพใหญ่ขององค์กรที่สำคัญ หลายเรื่องต้องการวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรเข้ามาร่วมในกระบวนการนี้ด้วยตนเอง

การประเมินตนเองจะต้องนำแนวคิดของ TQA เป็นฐานในการวิเคราะห์ ดังนี้

กระบวนการ (หมวดที่ 1 – 6)

- Approach: แนวทางที่เป็นระบบ เหมาะสม มีประสิทธิผล (ชัดเจน ทำซ้ำ วัดได้)
- Deploy: การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีประสิทธิผล ทั่วถึง คงเส้นคงวา
- Learning: การเรียนรู้ ปรับปรุง แบ่งปัน นวัตกรรม
- Integration: การบูรณาการ สอดคล้อง เชื่อมโยง เสริมซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเป็นเลิศ

ผลลัพธ์ (หมวดที่ 7)

- Level: ระดับของผลลัพธ์ที่ทำได้ (เทียบกับค่าเป้าหมายปัจจุบัน)
- Trend: แนวโน้มของผลลัพธ์ (ควรใช้ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี)
- Comparison: ข้อมูลเปรียบเทียบ ของคู่เทียบหรือคู่แข่ง
- Integration: ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่ครอบคลุมทุกกลุ่มที่สำคัญ

ผลการประเมินทั้งหมด ควรนำมาจัดลำดับความสำคัญ และตัดสินใจเลือกเรื่องที่สำคัญๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์สำคัญของธุรกิจและประสิทธิผลขององค์กร มาปรับปรุงก่อน ไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกัน

ขั้นตอนที่3 พัฒนาองค์กร (IMPROVE & INNOVATE)

วางแผนและออกแบบระบบงาน

หมายถึงการ**นำผลการประเมิน**ที่มีความสำคัญสูงไปประกอบในการ**วางแผนกลยุทธ์** กำหนดเป็นแผนปรับปรุงองค์กร กำหนดตัววัดผลเพื่อติดตาม ความก้าวหน้า และ**ผูกตัววัด**เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ**ผลการประเมินผลงาน**ความดีความชอบของบุคลากร

สิ่งสำคัญ **ผู้นำสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าและผลการปรับปรุงที่ได้อย่างต่อเนื่อง** สื่อสาร ทำความเข้าใจ ดึงหน่วยงานต่างๆมามีส่วนร่วม ค่อยๆหาทางนำลงสู่การปฏิบัติ โดยอาจเริ่มต้นใน บางระดับ บางหน่วยงาน จากนั้นค่อยๆขยายผลจนทั่วทั้งองค์กร หลักประกันว่าแผน งานของท่านไม่ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ และหากติดปัญหาอุปสรรคใดใด จะได้ถือโอกาสขอความ สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่4 การติดตามประเมินผลลัพธ์ที่ได้และหาโอกาสปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (MEASURE)

คือวางระบบให้มี**การติดตามผลลัพธ์**ที่ได้อย่างสม่ำเสมอ **มีผู้รับผิดชอบ และวงรอบทบทวน**ที่ชัดเจน รวมถึงมีการพยายามวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

สิ่งที่เป็นความจริงที่สุดก็คือ ไม่มีระบบใดที่สมบูรณ์แบบตั้งแต่ต้น การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ โดยอาศัยผลลัพธ์ที่ได้เป็นตัวสะท้อน ประสิทธิผลและความจำเป็นในการปรับปรุง



การขอใช้เกณฑ์ EdPEx เป็นระบบการประกันคุณภาพ ตามแนวทาง สป.อว.

หน่วยงานจะใช้เกณฑ์ EdPEx เป็นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน จะมี 2 รูปแบบ คือ EdPEx และ EdPEx V โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากสภาฯ ส่งเรื่องไปยัง สป.อว.รับทราบ

รูปแบบที่ 1 : EdPEx คือการเข้าร่วมโครงการ EdPEx 200 ของ สปอว. และดำเนินการควบคู่กับระบบประกันคุณภาพเดิมที่ดำเนินการอยู่ (หากยังไม่ผ่าน 200 คะแนน) และต้องดำเนินการตามแนวทางของ สปอว. ตั้งที่ปีที่ 1-3 ดังนี้

1. จัดส่งแบบฟอร์มการสมัครเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกเบื้องต้น (Screening) จำนวนไม่เกิน 20 หน้า
   - โครงร่างองค์การ (OP) ไม่เกิน 5 หน้า
   - ผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.1 – 7.5 ไม่เกิน 5 หน้า
   - กระบวนการหัวข้อ ข้อ 2.2 และ 4.1 ข้อละไม่เกิน 5 หน้า รวมแล้วไม่เกิน 10 หน้า
2. สป.อว. พิจารณาคัดกรอง Screening และแจ้งผลหน่วยงานที่ผ่านการคัดกรอง
3. คณะ/สถาบันที่ผ่าน จัดทำรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx ตาม Template ที่กำหนด โดยมีข้อมูลครบทั้ง 7 หมวด จำนวน 60 หน้า(ระดับ Basic) โดยแบ่งเป็น OP จำนวน 10 หน้า และหมวด 1-7 จำนวน 50 หน้า จัดส่งให้สป.อว.
4. สป.อว.แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินรายงานการประเมินตนเอง และแจ้งผลการคัดเลือกหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์ 200 คะแนน โดยการพิจารณา EdPEx200 จะต้องไม่มีคะแนนหมวดใดหมวดหนึ่งเป็นศูนย์ หมวด 2 หมวด 3 หมวด 6 รวมทั้งผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.1 ต้องมีพัฒนาการไม่น้อยกว่า ร้อยละ 25

เมื่อผ่าน EdPEx200 แล้ว ภายใน 4 ปี จะต้องส่งรายงานการประเมินตนเอง เพื่อรับการประเมิน EdPEx300 โดย สป.อว

การขอใช้เกณฑ์ EdPEx เป็นระบบการประกันคุณภาพ ตามแนวทาง สป.อว.

รูปแบบที่ 2 : EdPExV (V ย่อมาจาก volunteer (อาสาสมัคร)) เป็นการขอใช้ระบบ EdPEx แทนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการตามแนวทางดังนี้

ปีที่	การดำเนินงานของหน่วยงานที่เลือกใช้เกณฑ์ EdPEx
ปีที่ 1	1.1 จัดส่งโครงร่างองค์การ พร้อมกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพ (Goal-based) พร้อมรายงานวิธีการนำเกณฑ์ EdPEx ไปใช้ในหน่วยงานว่ามีแนวทางในดำเนินการอย่างไร 1.2 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเกณฑ์ EdPEx 1.3 จัดส่งข้อมูลพื้นฐาน Common Data Set เข้าสู่ระบบ CHE QA Online
ปีที่ 2	2.1 จัดส่งรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามที่หน่วยงานกำหนดในปีที่ 1 2.2 จัดส่งข้อมูลพื้นฐาน Common Data Set เข้าสู่ระบบ CHE QA Online
ปีที่ 3	3.1 จัดส่งรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามที่หน่วยงานกำหนดในปีที่ 1 3.2 จัดส่งรายงานการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์ EdPEx ฉบับสมบูรณ์ 3.3 จัดส่งข้อมูลพื้นฐาน Common Data Set เข้าสู่ระบบ CHE QA Online

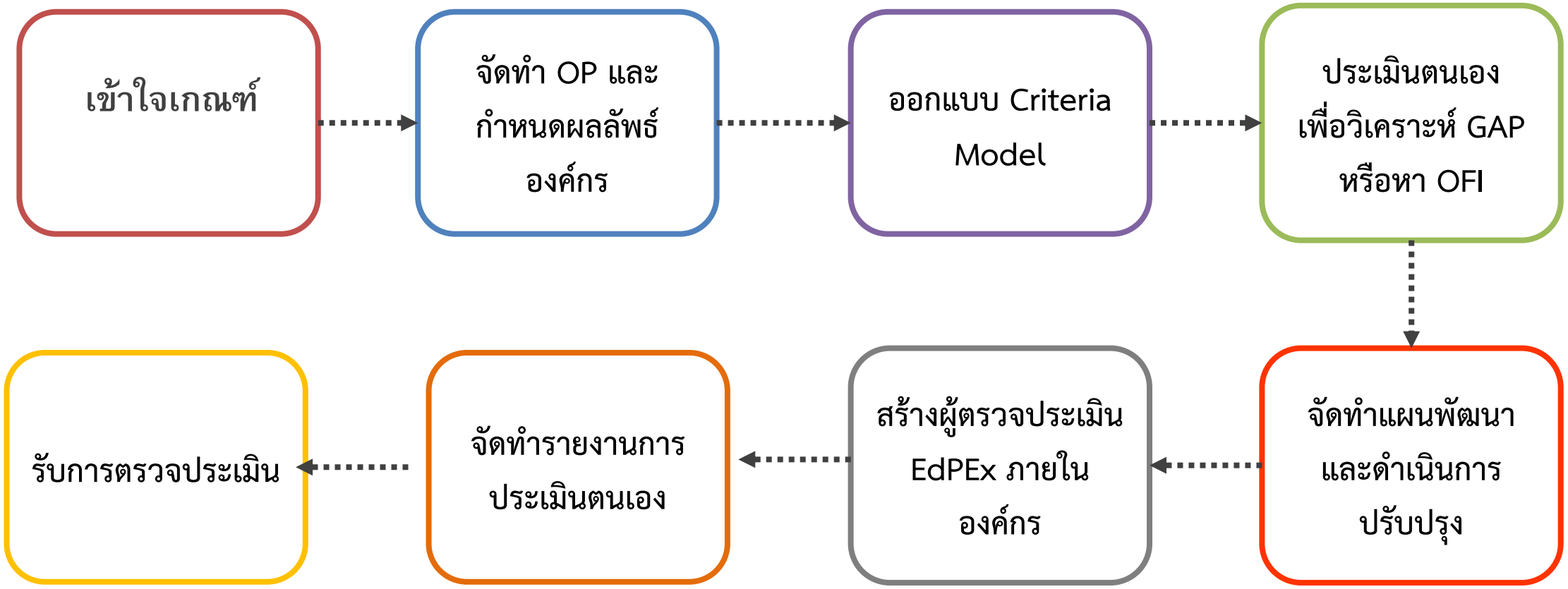
หมายเหตุ การที่ สปอว. กำหนดให้หน่วยงานส่งรายงานการประเมินตนเองให้แก่ สปอว. ในปีที่ 3 เนื่องจากต้องการให้หน่วยงานมีเวลาในการปรับปรุงคุณภาพตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ โดยไม่ต้องเป็นภาระกับการเตรียมข้อมูลเพื่อการประเมินหรือการจัดทำรายงานในทุกๆปี หากหน่วยงานมีความพร้อมในการประเมินตนเองทุกปี ก็สามารถดำเนินการตรวจประเมินได้เลย ไม่ผิดแนวทางที่กำหนดไว้แต่อย่างใด

การประเมินภายในและการประเมินภายนอก

การประเมินภายใน : สถาบันแต่งตั้งกรรมการประเมินภายในจากผู้มีประสบการณ์ในการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx จากภายนอกและ/หรือภายในอย่างน้อย 6 คน โดย 1 คน ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการ

การประเมินภายนอก : สถาบันดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น เชิญผู้ตรวจประเมินจากภาบนอกมาตรวจประเมิน ยื่นขอรับการประเมินจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ตามประกาศขั้นตอนการดำเนินการโดยติดตามจาก www.edpex.org หรืออาจจะพิจารณายื่นขอรับประเมินจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตัวอย่างการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEx



ประโยชน์ของการนำเกณฑ์ EdPEx มาใช้

- เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- เห็นโอกาสที่จะปรับปรุง
- มุ่งเน้นในเรื่องที่สำคัญ
- ผู้บริหารแต่ละระดับ และบุคลากรทั้งหมดเห็นภาพเดียวกัน
- การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว



สิ่งที่ควรรู้ก่อนใช้เกณฑ์



1.คุณลักษณะของเกณฑ์

2.ข้อกำหนดของเกณฑ์ 3 ระดับ

(ข้อกำหนดพื้นฐาน ข้อกำหนดโดยรวม ข้อกำหนดต่างๆ)

3. ADLI & LeTCi

4.ระบบการให้คะแนน (หมวดกระบวนการและผลลัพธ์)



คุณลักษณะของเกณฑ์ EdPEx

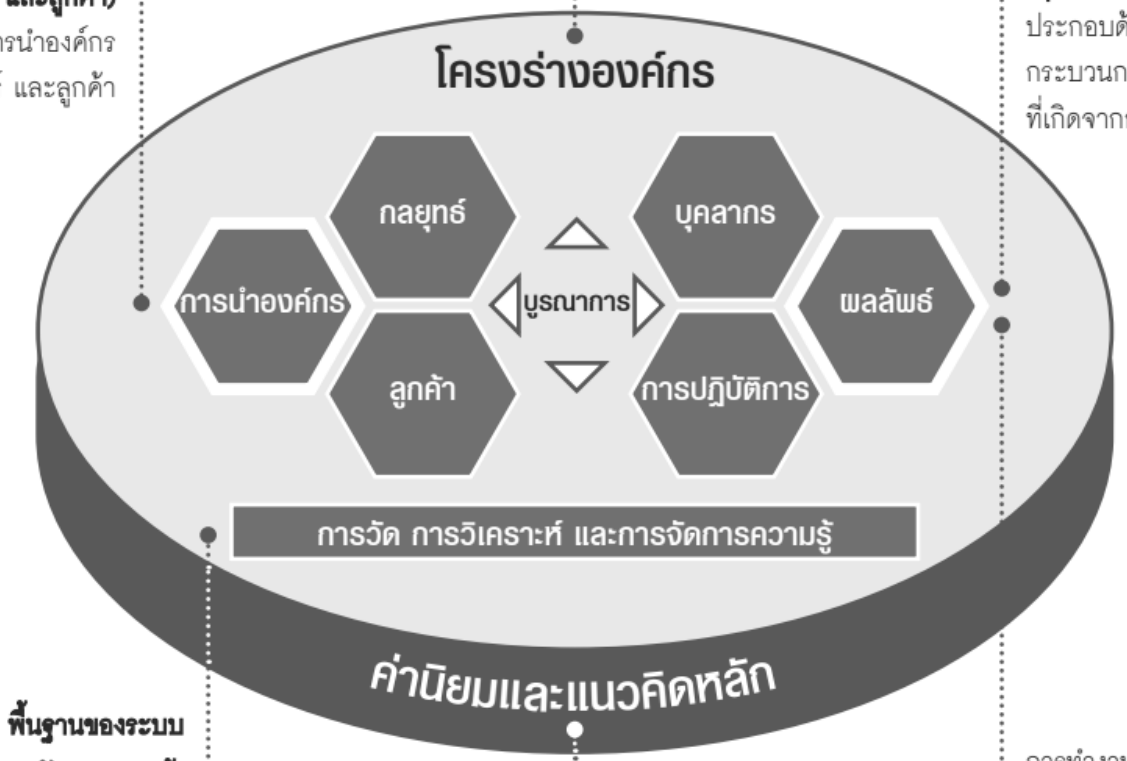


โครงร่างองค์กร

กำหนดบริบทสำหรับองค์กร
เป็นพื้นฐานของการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร

กลุ่มการนำองค์กร
(การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า)
เน้นความสำคัญว่าการนำองค์กร
ต้องมุ่งที่กลยุทธ์ และลูกค้า

กลุ่มผลลัพธ์
(บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์)
ประกอบด้วย กระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร
กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์
ที่เกิดจากกระบวนการเหล่านั้น



พื้นฐานของระบบ
(การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)
มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กร
มีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีระบบ
ที่คล่องตัวในการปรับปรุงผลการดำเนินการ
และความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต้องใช้
ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ มีพื้นฐานมาจาก
ค่านิยมและแนวคิดหลักที่ปลูกฝังอยู่ในบรรดาองค์กร
ที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่**ผลลัพธ์**
ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์
และกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร
ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

V'.2019-2020

Categories and Items			Point Values
1	**Leadership**		120
1.1	Senior Leadership	70	
1.2	Governance and Societal Contributions	50	
2	**Strategy**		85
2.1	Strategy Development	45	
2.2	Strategy Implementation	40	
3	**Customers**		85
3.1	Customer Expectations	40	
3.2	Customer Engagement	45	
4	**Measurement, Analysis, and Knowledge Management**		90
4.1	Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45	
4.2	Information and Knowledge Management	45	
5	**Workforce**		85
5.1	Workforce Environment	40	
5.2	Workforce Engagement	45	
6	**Operations**		85
6.1	Work Processes	45	
6.2	Operational Effectiveness	40	
7	**Results**		450
7.1	Product and Process Results	120	
7.2	Customer Results	80	
7.3	Workforce Results	80	
7.4	Leadership and Governance Results	80	
7.5	Financial, Market, and Strategy Results	90	
	TOTAL POINTS		1,000

V'.2023-2024

Categories and Items			Point Values
1	**Leadership**		115
1.1	Senior Leadership	65	
1.2	Governance and Societal Contributions	50	
2	**Strategy**		90
2.1	Strategy Development	45	
2.2	Strategy Implementation	45	
3	**Customers**		85
3.1	Customer Expectations	40	
3.2	Customer Engagement	45	
4	**Measurement, Analysis, and Knowledge Management**		90
4.1	Measurement, Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance	45	
4.2	Information and Knowledge Management	45	
5	**Workforce**		85
5.1	Workforce Environment	40	
5.2	Workforce Engagement	45	
6	**Operations**		85
6.1	Work Processes	40	
6.2	Operational Effectiveness	45	
7	**Results**		450
7.1	Product and Process Results	120	
7.2	Customer Results	80	
7.3	Workforce Results	80	
7.4	Leadership and Governance Results	80	
7.5	Financial, Marketplace, and Strategy Results	90	
	TOTAL POINTS		1,000

ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของค่านิยมและแนวคิดหลัก
- โดยการฝังค่านิยมและแนวคิดหลักไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ (หมวด 1 ถึง 6)
- ทำให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7)

Core Values

V'.2019-2020

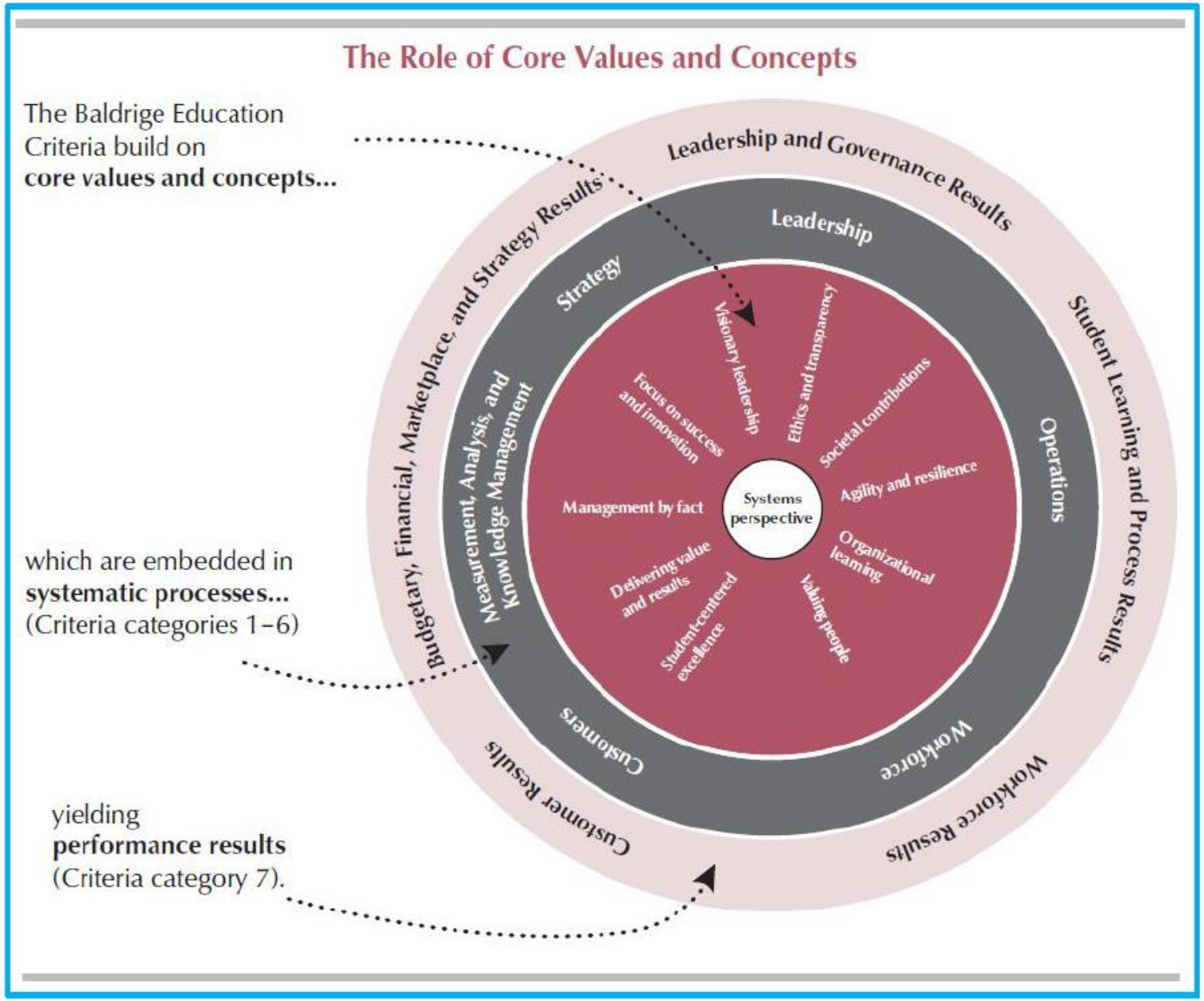
- Systems perspective
- Visionary leadership
- Customer-focused excellence
- Valuing people
- X Organizational learning and agility
- X Focus on success
- X Managing for innovation
- Management by fact
- Societal contributions
- Ethics and transparency
- Delivering value and results

V'.2023-2024

- Systems perspective
- Visionary leadership
- Customer-focused excellence
- Valuing people
- Agility and resilience
- Organizational learning
- Focus on success and innovation
- Management by fact
- Societal contributions
- Ethics and transparency
- Delivering value and results

ค่านิยมและแนวคิดหลัก Core Values and Concepts

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การให้ความสำคัญกับคน
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว
- การเรียนรู้ระดับองค์กร
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์



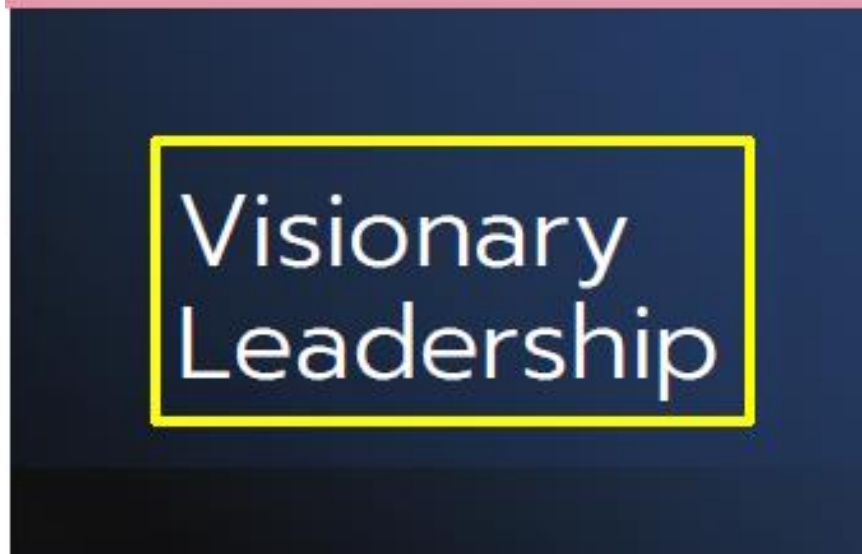
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- ผู้นำระดับสูง จะต้องมีการกำหนดทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจต่างๆที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- ผู้นำระดับสูง จะต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้า
- ผู้นำระดับสูงต้องมีกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบงาน กระบวนการ และวิธีการต่างๆที่องค์กรจำเป็นต้องมี
- ผู้นำระดับจะต้องสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ผ่านการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร การสร้างองค์ความรู้ขององค์กร การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากร
- ผู้นำระดับสูงเป็นผู้คอยสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน รวมพลังกันสร้างสรรค์องค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน และคอยผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนา เกิดการเรียนรู้ เกิดนวัตกรรม และยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- ผู้นำระดับสูงต้องวางระบบให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการ และชี้นำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมทั้งของลูกค้าและบุคลากร

ในฐานะผู้นำ หรือผู้บริหาร จะต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากผู้นำ ที่แสดงให้เห็นว่าท่านเอาจริงเอาจัง และยึดมั่นในค่านิยมองค์กร และมีจริยธรรม ท่านจะต้องคอยหมั่นกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นทั่วทั้งองค์กร ท่านจะต้องเข้าร่วมด้วยตนเองอย่างแข็งขัน เอาจริงเอาจัง ในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความผูกพันของบุคลากร ตลอดจนการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลบุคลากร

โปรดระลึกอยู่เสมอว่า การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้นำระดับสูง คือ **ปฐมบทของความเป็นเลิศขององค์กร**

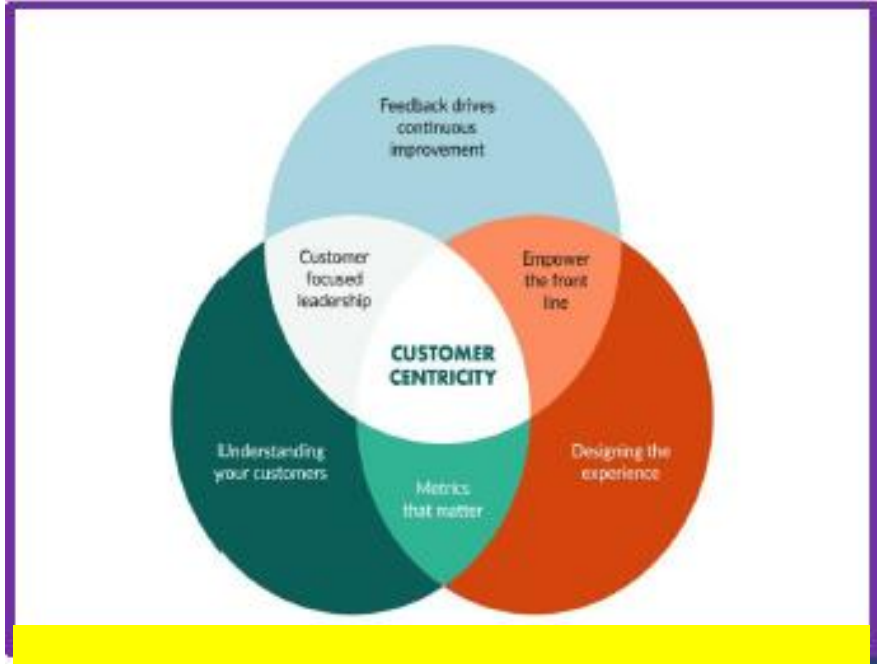




2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

ในฐานะผู้นำระดับสูง และผู้บริหาร ท่านจะต้องสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการมุ่งเน้นความเป็นเลิศที่ตกแก่ลูกค้า

- ❑ ท่านต้องคอยหมั่นเสาะแสวงหาและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้าและตลาดทั้งปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำมาประดิษฐ์คิดค้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง
- ❑ ท่านจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันกับลูกค้า การรักษาลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า
- ❑ ท่านจะต้องไวต่อความต้องการลูกค้าตลาดที่เปลี่ยนแปลงหรือเกิดขึ้นใหม่
- ❑ ท่านจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดและให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง
- ❑ มีช่องทางสนับสนุนลูกค้าที่หลากหลาย ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ เป็นธรรม เท่าเทียมและมีส่วนร่วม รวมทั้งมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นเลิศกับลูกค้าเพื่อให้เกิดความภักดีและให้การสนับสนุนสินค้าและบริการของท่านอย่างยั่งยืน
- ❑ ท่านจะต้องให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของสินค้า บริการ และการส่งมอบ เพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้าและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า
- ❑ ท่านต้องให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาที่เกิดจากของเสีย หรือความผิดพลาดบกพร่อง ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการจัดการข้อร้องเรียน เกิดความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนท่านต่อไป



ลูกค้าคือจุดเริ่มต้นและทุกสิ่งทุกอย่างขององค์กร

Student and Customer Centered Excellence

3.การเรียนรู้ระดับองค์กร

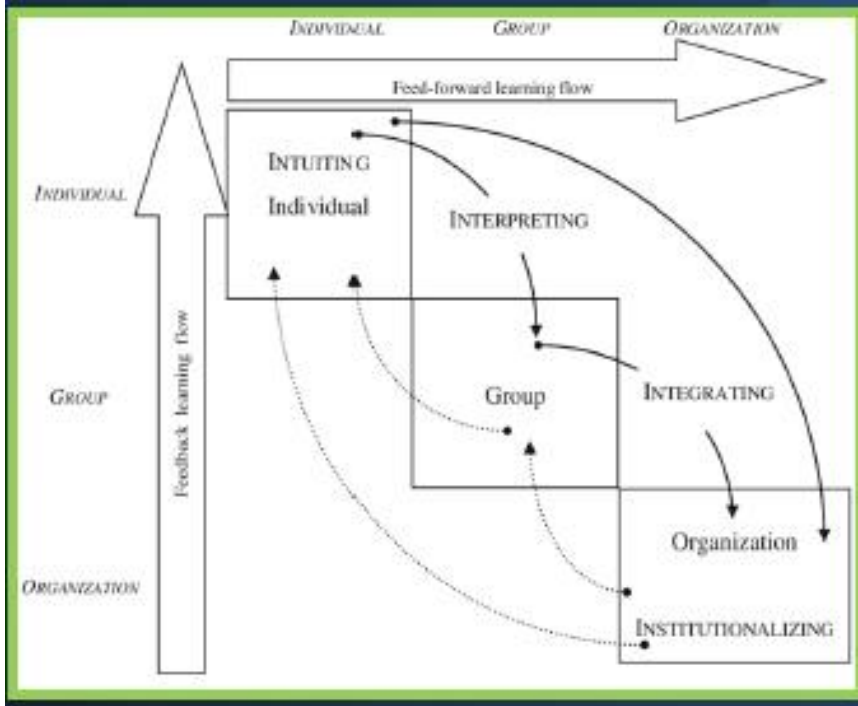
- การเรียนรู้ระดับองค์กร หมายถึงการหมั่นทบทวน ติดตามวิเคราะห์แผนงาน กระบวนการ ระบบหรือแนวทางที่องค์กรได้ดำเนินการเพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ เป้าหมายใหม่ และแนวทางใหม่ๆที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งคอยเก็บเกี่ยวบทเรียน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและนอกองค์กร มาแบ่งปันและหาทางขยายผลให้เกิดการเรียนรู้รอบใหม่ จนเป็นวิถีทางหลักของการบริหารองค์กร

- องค์กรที่ไม่มีการเรียนรู้ เปรียบเสมือนองค์กรที่ไม่มีชีวิต ไม่สามารถเจริญเติบโต ได้แต่แคระเกร็นและตายไปในที่สุด ท่านจะต้องทำให้การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นจนเป็นกิจวัตร จนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของทุกคน

- แหล่งเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย ความคิดของพนักงาน ตลอดจนอาสาสมัครที่มาช่วยงานผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ บทเรียนที่รวบรวมจากการทบทวนผลการดำเนินการ การพัฒนาและสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการเทียบเคียงผลการดำเนินการ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภายนอก

ท่านควรหาทางประเมินความสำเร็จของการเรียนรู้ขององค์กร โดยประเมินจากผลที่ได้รับจากการเรียนรู้และปรับปรุง เช่น มูลค่าเพิ่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ปรับปรุงใหม่ ความสำเร็จที่ได้จากการสร้างโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ ผลการปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ หรือรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ มูลค่าความผิดพลาด ของเสีย ข้อบกพร่อง ความสูญเสียและต้นทุนที่ลดลง รอบเวลาและความสามารถในการตอบสนองลูกค้าที่ดีขึ้น ผลิตภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่สูงขึ้น ตลอดจนผลการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม และการตอบแทนต่อสังคม เพื่อหาทางปรับปรุงระบบการเรียนรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

องค์กรที่ไม่มีการเรียนรู้
คือองค์กรที่ตายซาก ไม่มีชีวิต



4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร

ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากบุคลากร บุคลากรยิ่งมีความผูกพัน ทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้นเท่าใด ความสำเร็จขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว ความผูกพันของบุคลากรเกิดจากการที่ท่านมอบหมายงานที่มีความหมายให้พวกเขา การมีทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ไว้เนื้อเชื่อใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

- ❑ ท่านจะต้องแสดงให้เห็นว่าท่านใส่ใจในความผูกพัน ความพึงพอใจ ความผาสุก ความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมที่พวกเขาทำงานอยู่ ตลอดจนความสมดุลของชีวิตและการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของพวกเขาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อผลการดำเนินการที่ดี ทำให้พวกเขามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการและความสำเร็จขององค์กร ส่งเสริมความผูกพัน ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมตลอดจนการดูแลสนับสนุนพวกเขาแม้ในยามเผชิญวิกฤตหรือความผลิกผันต่างๆรวมทั้งในช่วงการเปลี่ยนผ่านขององค์กร
- ❑ ท่านจะต้องสร้างระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่นอกเหนือจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ ท่านจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทำ และมีนวัตกรรม
- ❑ ท่านต้องเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนี้ ท่านจะต้องสร้างให้เกิดการร่วมไม้ร่วมมือกันภายในองค์กร เช่น การฝึกอบรมข้ามสายงาน การจัดโครงสร้างการทำงานแบบเป็นคณะกรรมการข้ามสายงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หรือการสร้างเครือข่ายเพื่อแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เป็นต้น



มีแต่มิตรแท้ย่อมดีกว่ามีศัตรูแน่นอน



5. ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว

ความคล่องตัว จะทำให้องค์กรของท่านสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว และเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ในภาวะปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การแข่งขันจึงต้องอาศัยความคล่องตัว สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการก็คือ สร้างให้องค์กรของท่าน เป็นองค์กรที่พร้อมปรับตัว พร้อมปรับเปลี่ยนในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแผน เปลี่ยนระบบงานและกระบวนการทำงาน เปลี่ยนเทคโนโลยี ท่านต้องหันกลับมาทบทวนระบบงาน (Work System) ทบทวนโครงสร้างของหน่วยงาน (Organization Structure) และกระบวนการทำงาน (Work Process) เป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความเรียบง่ายและยืดหยุ่น

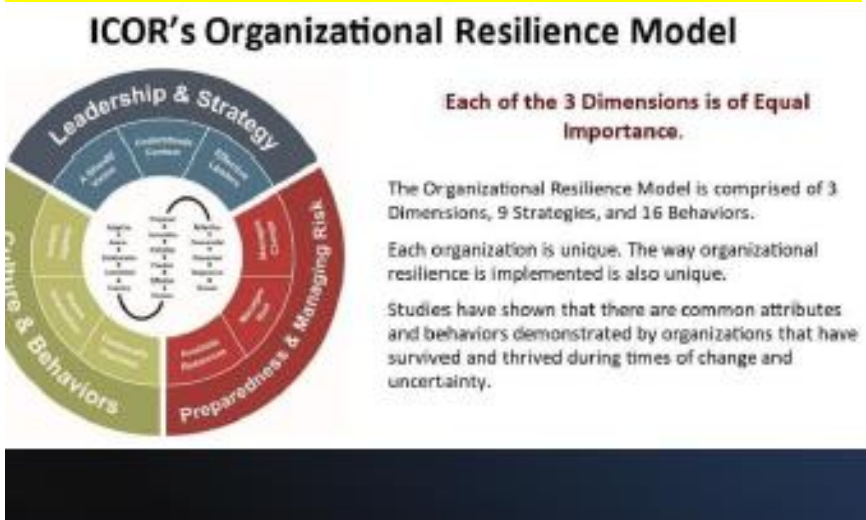
นอกจากนี้ท่านต้องสร้างองค์กรของท่านให้มีขีดความสามารถในการฟื้นตัว ไม่ว่าองค์กรจะประสบความไม่แน่นอน ภัยพิบัติที่ไม่คาดฝัน โรคระบาด เทคโนโลยีที่ผลิกผัน หรือความผันผวนที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อน องค์กรสามารถดูดซับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวฟื้นสภาพด้วยความรวดเร็ว พร้อมเติบโตต่อไปในอนาคต บนสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

ขีดความสามารถในการฟื้นตัว ประกอบด้วย ขีดความสามารถในการทำนายหรือคาดการณ์ความไม่แน่นอนต่างๆ การเตรียมความพร้อม การเตรียมองค์กร บุคลากร เครือข่ายอุปทานและระบบนิเวศให้พร้อมรับมือ ตลอดจนความสามารถในการปรับเปลี่ยนและฟื้นสภาพกลับมาเหมือนเดิม หรือดีกว่าเดิม

การปลูกฝังความคล่องตัวในการคาดการณ์โอกาสและภัยคุกคามต่างๆ ปรับกลยุทธ์ให้ทันสถานการณ์ด้วยความรวดเร็ว รวมทั้งการสร้างองค์กรให้ปรับตัวได้เร็ว คล่องตัวสูง มีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการที่คำนึงถึงความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ เป็นวิถีการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นสิ่งที่ท่านต้องให้ความสำคัญ



องค์กรที่ไม่พร้อมที่จะปรับตัว
ย่อมพ่ายแพ้ในการแข่งขัน



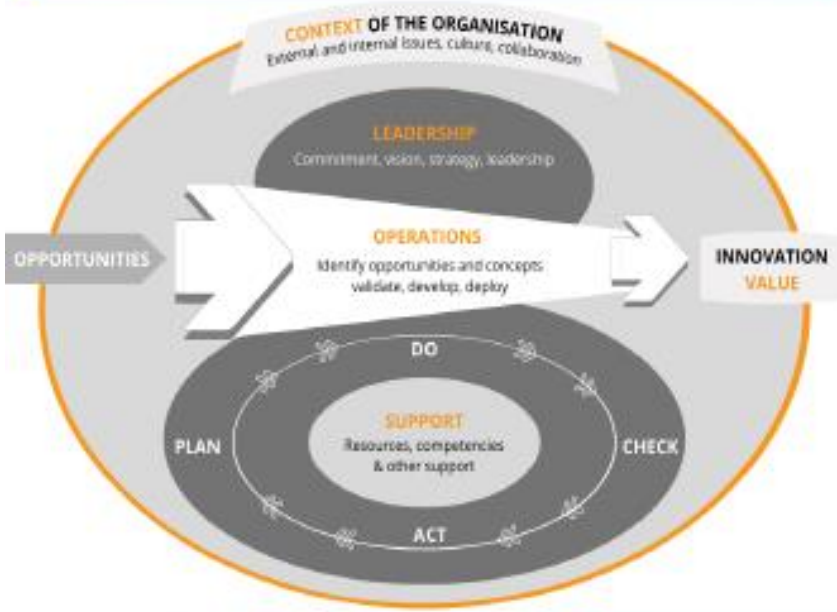
6.การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม

- ผู้นำระดับสูง ต้องพยายามศึกษา ทำความเข้าใจ และคาดการณ์ปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเตรียมการสำหรับอนาคต อย่าคิดเพียงแก้ไขปัญหาไปวันๆ หรือหวังผลระยะสั้นเฉพาะหน้าเท่านั้น สิ่งที่ท่านต้องดำเนินการคือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ โอกาสในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคม ท่านจะต้องนำปัจจัยเหล่านี้มาประกอบในการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- ท่านจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม และการสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสาธารณชน รวมทั้งท่านจะต้องหมั่นวิเคราะห์และคำนวณเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ ทั้งขององค์กรของเรา และของคู่แข่งขัน เพื่อประเมินสถานการณ์ ว่าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แผนงานหรือแนวทางในการดำเนินการหรือไม่ หากค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ท่านต้องหันกลับมาทบทวนกลยุทธ์ แผนงาน และปรับปรุงแนวทางในการดำเนินการเป็นระยะ เพื่อสร้างหลักประกันว่าท่านยังคงมีขีดความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งหวัง

- นวัตกรรมหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ (Operation) และรูปแบบการทำธุรกิจขององค์กร (Business Model) เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ
- นวัตกรรมไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ท่านต้องดำเนินการให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ บริการ การปฏิบัติการ ระบบงาน ตลอดจนกระบวนการทำงานขององค์กรและระบบนิเวศธุรกิจ รวมถึงการใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ด้วยความกล้าเสี่ยงที่ชาญฉลาด (Intelligent Risk Taking)



องค์กรที่ไม่พร้อมรับมือกับอนาคต
ย่อมสูญหายไปในที่สุด



7. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง หมายถึง การที่องค์กรมีการวัดผล วิเคราะห์ข้อมูล และใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจและบริหารจัดการองค์กร สิ่งที่ท่านต้องทำก็คือ การวางระบบวัดผลขององค์กรที่สะท้อนความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงกระบวนการ ผลผลิต ตลอดจนผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร

ระบบวัดผลที่ท่านวาง ควรครอบคลุมผลลัพธ์ที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่

- ผลการดำเนินการ ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
- ผลการดำเนินการ ด้านการเงิน การตลาด ต้นทุน และการปฏิบัติการ (Operation)
- ผลการดำเนินการ ด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ
- ผลสัมฤทธิ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รวมถึงผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร จริยธรรมขององค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมชุมชน

ท่านจะต้องวางระบบให้มีการวิเคราะห์ เพื่อกลั่นกรองสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ (Data Analysis รวมถึง Data Mining หรือการใช้ Artificial Intelligence) เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม โดยการวิเคราะห์ควรประกอบด้วยการวิเคราะห์หาแนวโน้ม หาค่าคาดการณ์ และหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงเหตุเชิงผล เพื่อทำให้ท่านทราบสาเหตุ และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการ



การบริหารจัดการโดยปราศจากข้อมูลและการวิเคราะห์ แต่ใช้การคาดเดา และความรู้สึก จะทำให้ท่านตัดสินใจผิดพลาด ได้ง่าย และต้องออกจากการแข่งขันในที่สุด



8. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน หากการดำเนินการขององค์กร ส่งผลกระทบต่อสังคมและไม่มีส่วนเกื้อหนุนให้สังคมในภาพรวมดีขึ้น เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำระดับสูงและผู้บริหารทุกท่านจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างจริงจัง ท่านจะต้องทำการผลิต ให้บริการ ตลอดจนดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือละเมิดกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับและคำนึงถึง ความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในภาพรวม

- ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ท่านต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต ตลอดจนของเสียที่เป็นทั้งขยะทั่วไป ขยะอุตสาหกรรมและมลพิษที่อาจเกิดขึ้น
- ท่านจะต้องแสดงออกซึ่งการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในภาพรวมโดยการแสดงภาวะผู้นำและให้การสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคมตามกำลังที่มี เท่าที่สามารถทำได้ ท่านอาจให้การสนับสนุนด้านการศึกษา สุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การให้บริการชุมชน การร่วมบริจาคเพื่อสาธารณะ การช่วยพัฒนาวงการหรืออุตสาหกรรมที่ท่านอยู่ การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และการปฏิบัติที่ดี ที่สามารถแบ่งปันได้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถาบันหรือองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมการลดภาวะโลกร้อนและก๊าซเรือนกระจก ท่านอาจสร้างความเป็นเลิศหรือแสดงถึงความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมลดการใช้พลังงาน การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือการดำเนินการด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน



การคำนึงถึงสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อมร่วมกับการยึดมั่นในหลักจริยธรรม คุณธรรม จะเป็นรากฐานที่มั่นคงต่อความยั่งยืนและภาพลักษณ์ขององค์กรและเป็นหลักประกันต่อการเติบโตที่มั่นคงในอนาคต โดยไม่เผชิญอุปสรรคอันเกิดจากแรงต้านของสังคม

Societal Contribution

9. จริยธรรมและความโปร่งใส

องค์กรแม้เป็นเลิศด้านผลการดำเนินการ แต่ขาดจริยธรรม ย่อมดำรงอยู่ได้ไม่นาน และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ในการสร้างให้องค์กรท่านเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้

- ผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรจึงต้องมีจริยธรรมสูง เป็นต้นแบบที่ดี แสดงความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนต่อบุคลากร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในเรื่องนี้ รวมทั้งกำกับดูแล ติดตามการดำเนินการทั้งหมด เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และมีจริยธรรมในทุกปฏิสัมพันธ์
- ท่านควรวางระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีประสิทธิผล และมีการดำเนินการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมที่ทั่วถึงครอบคลุมทุกด้าน และทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งไม่ล่วงละเมิดสิทธิผู้ป่วย สิทธิผู้เรียน หรือทำวิจัยที่ขาดจริยธรรม



Ethics and Transparency

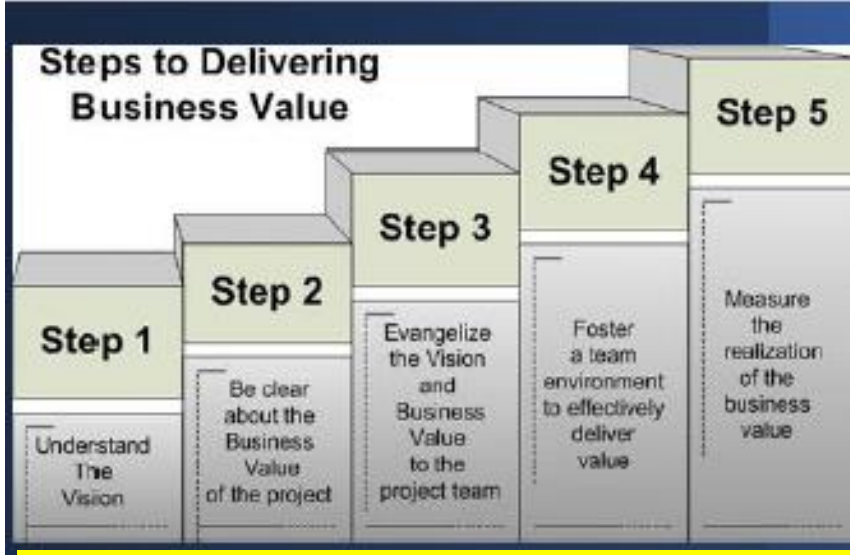
การบริหารที่มีจริยธรรม โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล จะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจะช่วยอุ้มชูให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

10. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

องค์กรที่เป็นเลิศ และมีผลการดำเนินการที่ดี (High PerformingOrganization) จะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ เชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ตลอดจน สังคมสาธารณะและชุมชน

ท่านจะต้องจัดให้มีตัววัดผลการดำเนินการ ทั้งที่เป็นตัววัดผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และตัววัดที่นำมาซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายดังกล่าว หรือที่เรียกว่า Lagging-Leading Indicator เพื่อสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ ที่นำไปสู่การได้มาซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ

ปัญหาใหญ่ขององค์กรไทยๆประการหนึ่ง ก็คือ การไม่วัดผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่กลับไปกำหนดตัววัดและเป้าหมายในส่วนปัจจัยนำเข้า มากกว่าการวัดผลลัพธ์ที่ตกแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พูดอีกนัยหนึ่งก็คือ มักวัดและตั้งเป้าหมาย input มากกว่า output และ outcome ซึ่งจะเป็นอุปสรรคอย่างสำคัญต่อการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศให้แก่องค์กร



การมุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ จะช่วยให้เกิดความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งยังเป็นการช่วยเหลือสังคมอีกด้วย

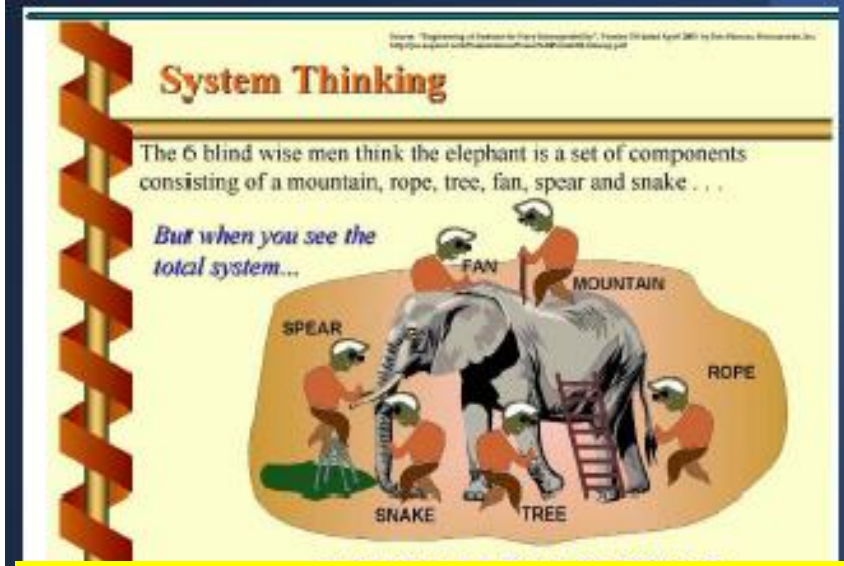


11. มุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบหมายถึง การจัดการองค์กรทั้งองค์กร รวมถึงองคาพยพต่างๆขององค์กร ให้เกิดการบูรณาการ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญอย่างยิ่งในการหลอมรวมพลังและทรัพยากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

การมีมุมมองเชิงระบบจะทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่า สิ่งที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ส่งผลอย่างไรต่อเป้าหมายรวมขององค์กร หากตนเองทำผิดพลาดไป หรือทำงานไม่เชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นๆ จะส่งผลเสียแต่เป้าหมายรวมขององค์กรอย่างไร ถ้าจะพูดแบบง่ายๆก็คือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ควรจะต้องตระหนักว่าอยู่ในเรือลำเดียวกัน หากใครทำหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์ ย่อมต้องส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเรือลำนี้ไม่มากก็น้อย และหากเรือต้องเผชิญกับพายุ การที่จะฝ่าฟันผ่านพ้นพายุนี้ไปได้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันบนเป้าหมายเดียวกัน

ดังนั้น เนื้อหาของเกณฑ์ EdPEx จึงร้อยเรียง เชื่อมโยงกัน ตั้งแต่คำถามในส่วนโครงร่างองค์กร ไปสู่เนื้อหาในหมวดต่างๆ ไปจนถึงผลลัพธ์ขององค์กร ไม่แยกส่วนออกจากกัน

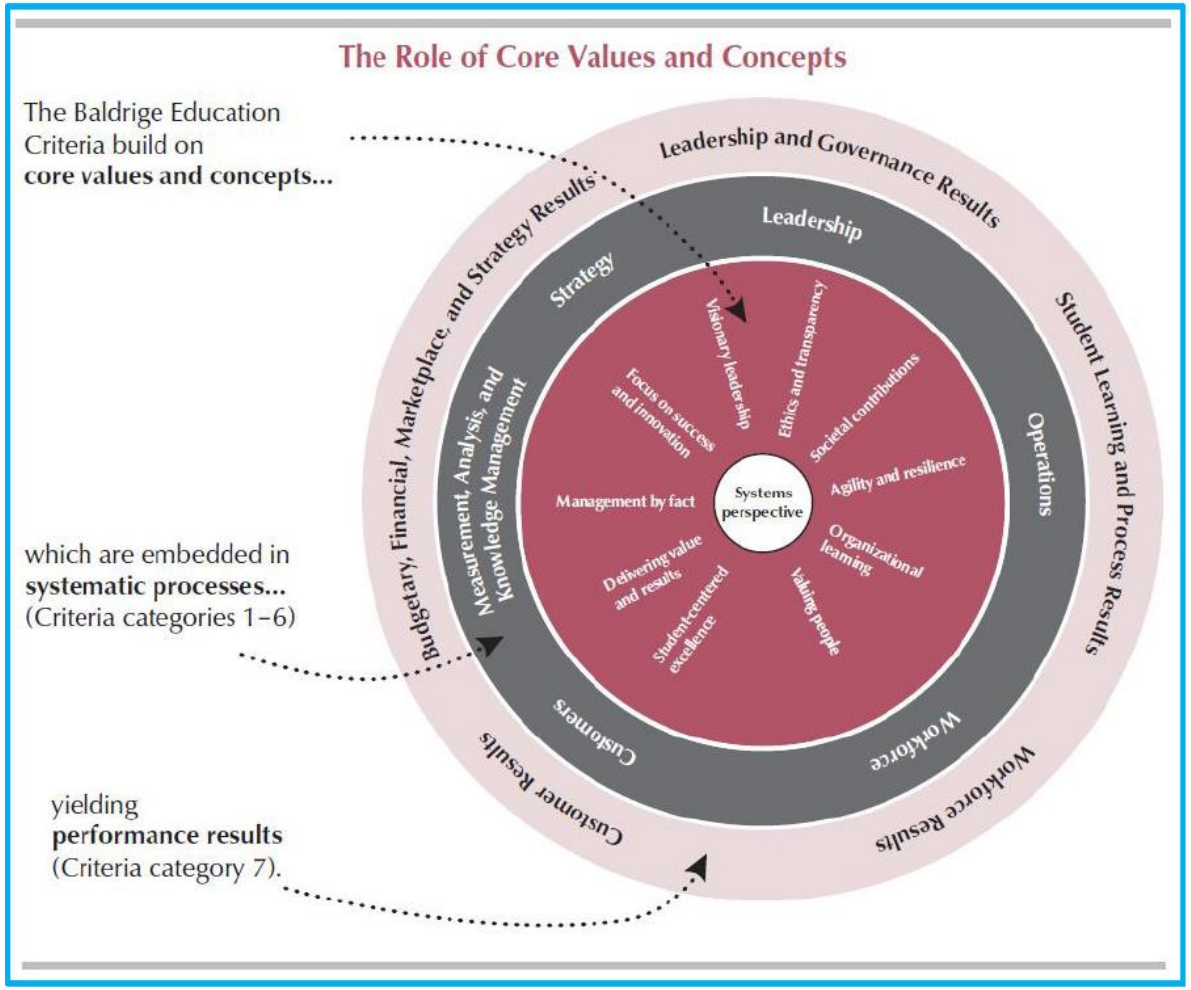


จงเล่นหมากล้อมทั้งกระดาน
อย่าเล่นอยู่เฉพาะมุมใดมุมหนึ่ง

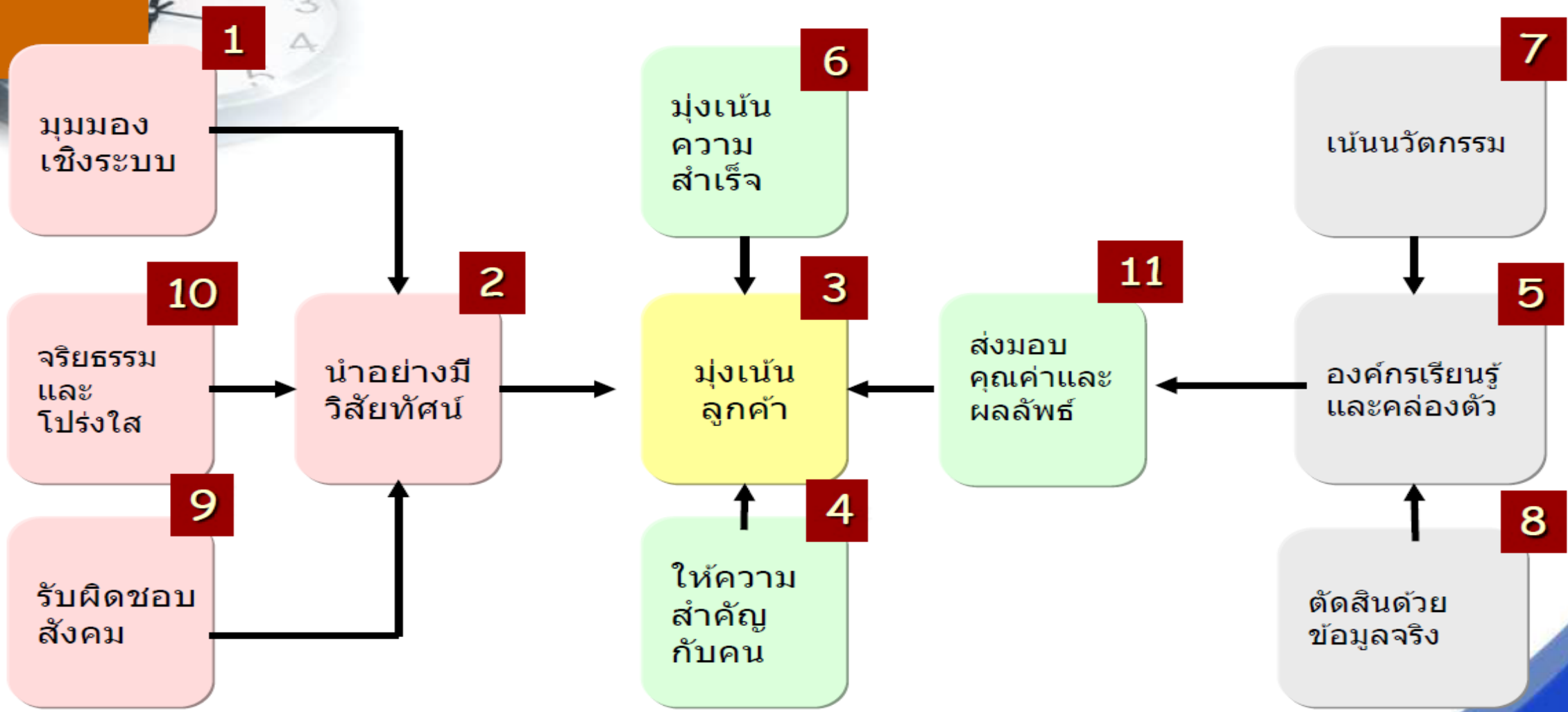


ท่านพร้อมที่จะยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรของท่านแล้วหรือยัง?

ท่านไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องในเวลาเดียวกัน แต่ค่อยๆสอดแทรกแนวคิดและหลักการเหล่านี้ลงไปในการบริหารจัดการของท่าน เปรียบเสมือนการปลูกกล้วยไม้ที่ต้องดูแลอย่างสม่ำเสมอและเฝ้ารออย่างอดทน ท่านก็จะสามารถนำพาองค์กรของท่านเข้าใกล้กับความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศมากขึ้นทุกทีๆ



Organizational Excellence Model



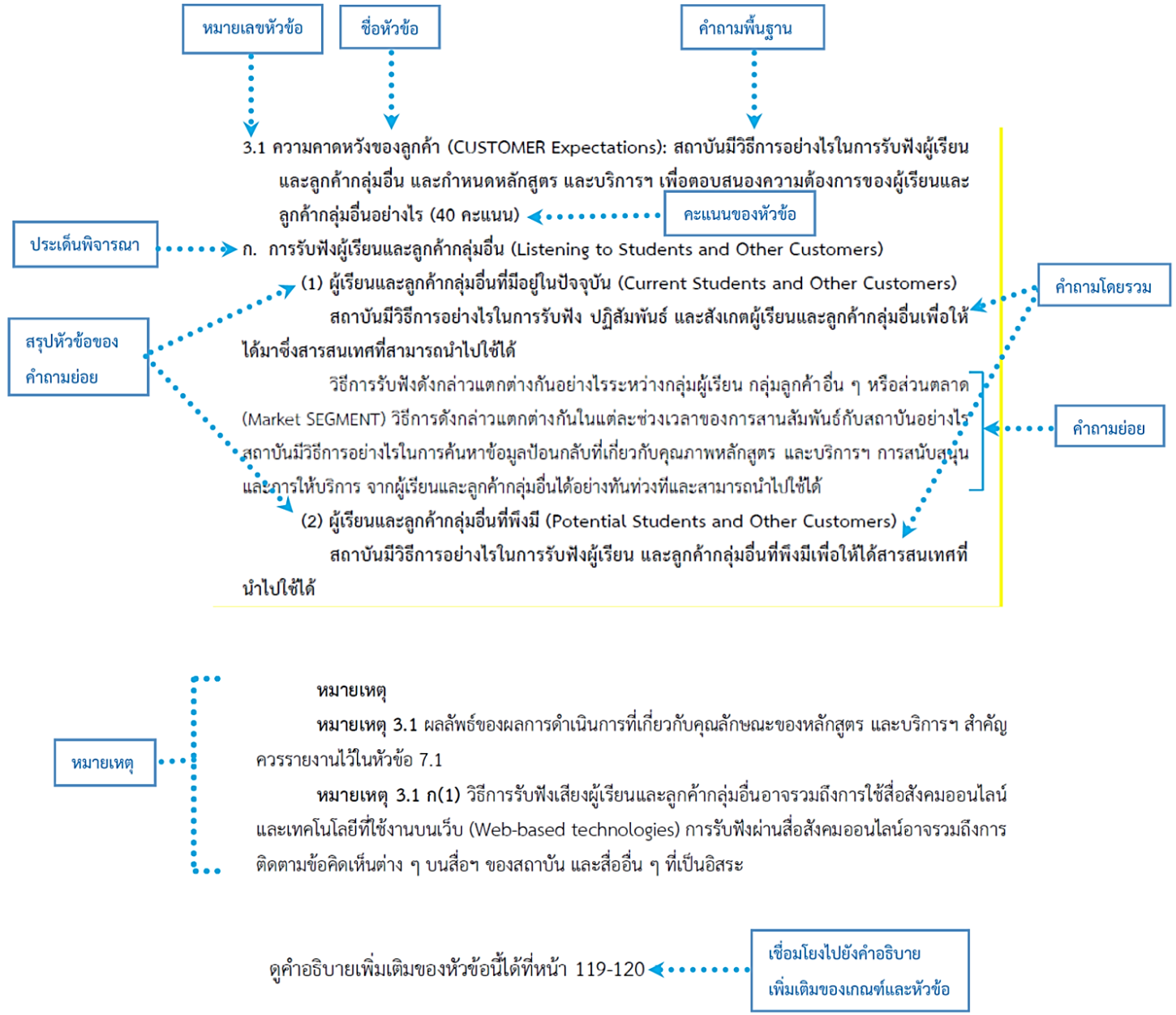
Strategic Leadership
Lead the organization

Execution Excellence
Manage the organization

Organizational Learning
Improve the organization

ในแต่ละหัวข้อจะมีประเด็นเพื่อพิจารณาในรูปแบบของคำถาม 3 ระดับ

- คำถามพื้นฐาน (Basic questions) จะต่อจากหัวข้อหลัก **0-25%**
- คำถามโดยรวม (Overall questions) จะเป็นคำถามที่ใช้ตัวอักษรเข้ม คำถามเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบคำถามคำถามเกณฑ์ **30-65%**
- คำถามย่อย (Multiple questions) เป็นคำถามเดี่ยวๆในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้ง คำถามที่ใช้ตัวอักษรเข้ม คำถามข้อแรกเป็นคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น **70-100%**



แนวคิดการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ADLI

Approach = มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Deployment = กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับและมีการนำไปใช้ รวมทั้งถ่ายทอดไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Learning = องค์กรมีกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ มีการเรียนรู้ รวมทั้งการคิดค้นนวัตกรรมการบริหาร

Integration = ผลการดำเนินการของกระบวนการสามารถเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่สำคัญ

3 Concept

Systematic

- ความเป็นระบบของกระบวนการต่างๆ ของสถาบันที่จะทำให้สถาบันสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

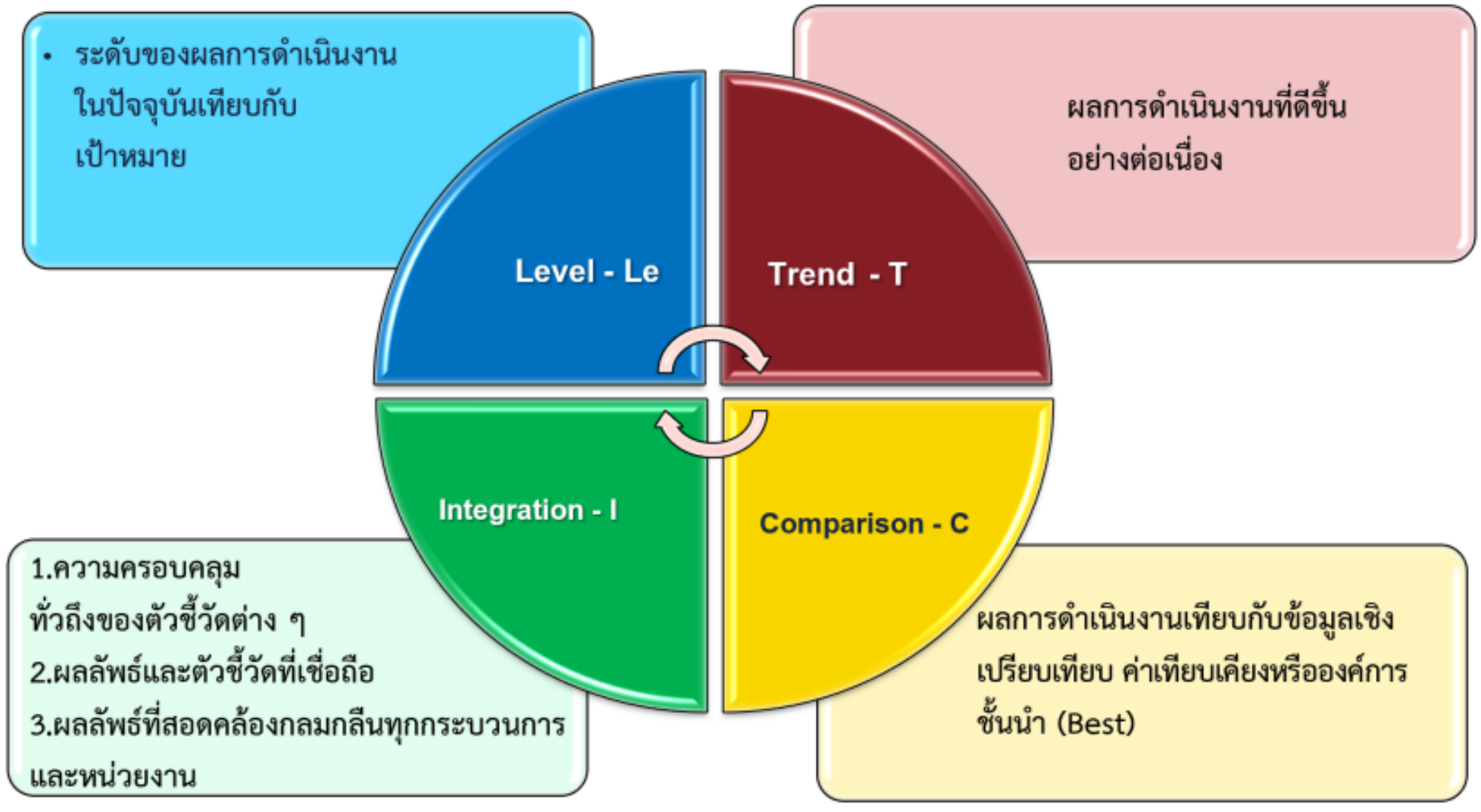
Sustainable

- การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นมุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน

Measurable

- การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การประเมินองค์กรตามหมวด 7



การประเมินกระบวนการ : ADLI

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
A	ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน	เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆของหัวข้ออย่างสมบูรณ์
D	ไม่มีการนำแนวทางไปปฏิบัติหรือมีเพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไปปฏิบัติในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกหน่วยงานหรือพื้นที่ (เป็นอุปสรรคในการบรรลุคำถามพื้นฐาน)	นำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานอยู่ในขั้นเริ่มต้น	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดี แม้บางหน่วยงานเกือบทุกส่วนงานหรือพื้นที่	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญ
L	ไม่แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการปรับปรุงหรือปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจากการตั้งรับปัญหามาเป็นการปรับปรุงทั่วๆไป	มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงในการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ OL ไปปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการเกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและในการสร้างนวัตกรรม	ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กรเกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร
I	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระดับองค์กร 1	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา 2	เริ่มแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ 3	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ 4	มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น 5	แนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆเป็นอย่างดี 6

การประเมินผลลัพธ์ :LeTCI

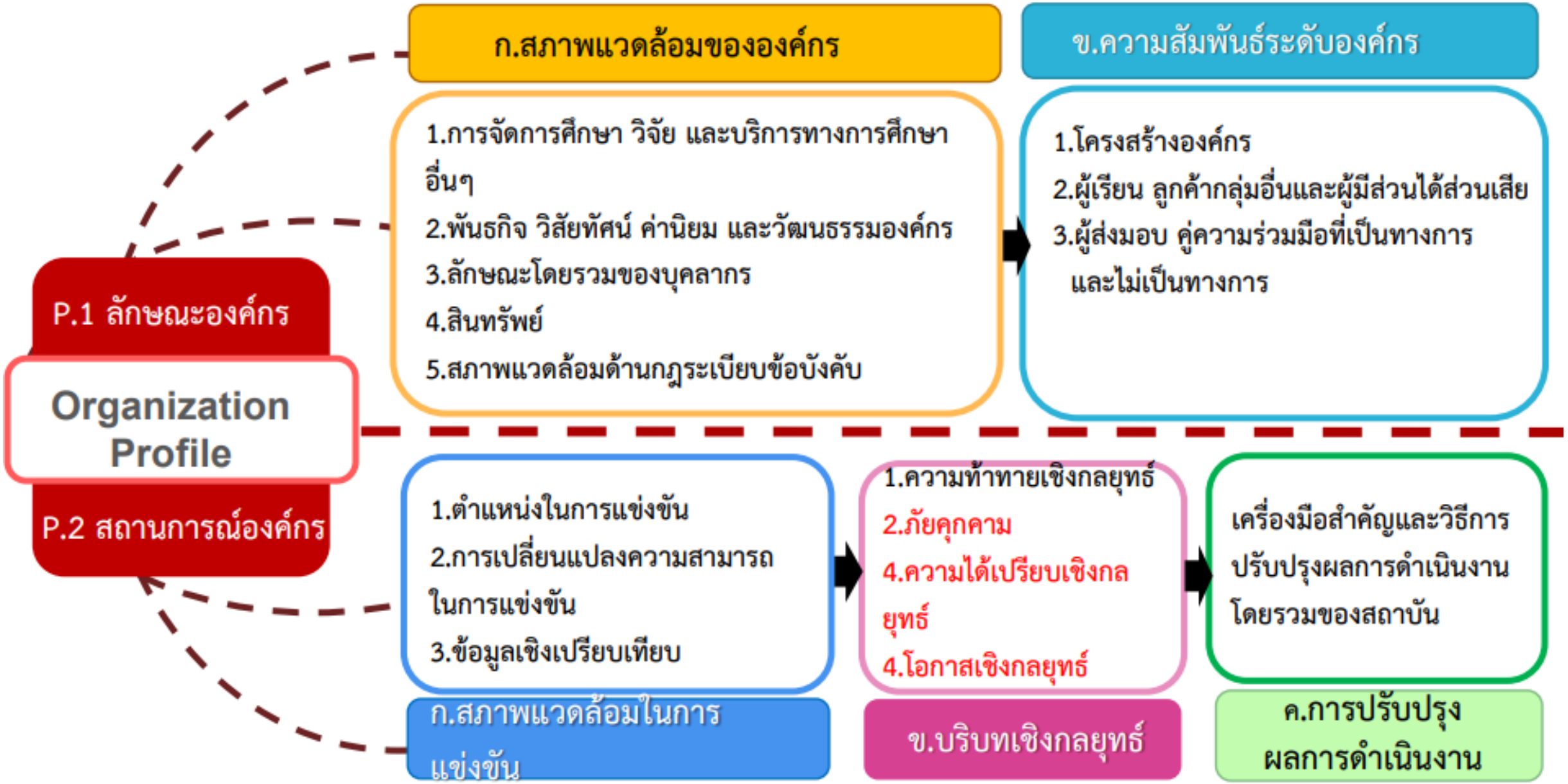
	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Le	ไม่มีผลลัพธ์หรือผลลัพธ์ไม่ดี	มีผลลัพธ์น้อยเรื่อง มีการปรับปรุงบ้างเริ่มมีผลงานที่ดีน้อยเรื่อง	มีการปรับปรุงหรือผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง	มีแนวโน้มของการปรับปรุงหรือผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง	มีผลการดำเนินการที่ดี/ดีเลิศในเรื่องสำคัญส่วนใหญ่	มีผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องสำคัญส่วนใหญ่
T	ไม่มีข้อมูลแนวโน้มหรือมีแนวโน้มในทางลบ	ไม่มีข้อมูลแนวโน้ม	เริ่มมีการพัฒนาการของแนวโน้ม	ไม่มีแนวโน้มในทางลบไม่มีผลการดำเนินการไม่ดีในเรื่องสำคัญ	รักษาแนวโน้มการปรับปรุง/ผลการดำเนินการไว้ได้เป็นส่วนใหญ่	มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศรักษาระดับที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่
C	ไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการดี/ดีมากในบางเรื่องเทียบกับตัวเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการส่วนมากเป็นผู้นำและดีมากเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ	เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมหรือเทียบเคียงให้องค์กรอื่นได้หลายเรื่อง
I	ไม่มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อความต้องการธุรกิจ	มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรน้อยเรื่อง	ผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรหลายเรื่อง	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลาดกระบวนการสำคัญส่วนใหญ่	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลาดกระบวนการแผนปฏิบัติการสำคัญ	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลาดกระบวนการแผนปฏิบัติการที่สมบูรณ์

โครงร่างองค์กร
(ภาพรวมของสถาบัน)

- จุดเริ่มต้นในการประเมินตนเอง
- ทำให้เข้าใจบริบทของสถาบัน
- ช่วยให้ระบุสารสนเทศที่ขาดหายไป
- มุ่งเน้นไปที่การดำเนินการที่สำคัญ ตามข้อกำหนดและผลลัพธ์สำคัญ
- เป็นเครื่องมือทำให้บุคลากรเข้าใจสถาบันได้อย่างรอบด้าน



โครงร่างองค์การ



โครงร่างองค์กร (Organizational Profile : OP)

P1. ลักษณะองค์กร (Organization Description)

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(1) หลักสูตรและบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ

- องค์กรมีผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก **ที่สำคัญ**อะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร
- กลไกที่องค์กรของท่านใช้ส่งมอบผลิตภัณฑ์เหล่านั้นให้กับลูกค้าคืออะไร



หมายเหตุ 1.ก.(1)

ผลิตภัณฑ์ (Product offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด. กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคลำดับสุดท้าย อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อมผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือ หรือพันธมิตร. *ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือบริการต่าง ๆ.*

ระดับ/จำนวน		วิธีการจัดการศึกษา (กรณีศึกษา)	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ	
ป.ตรี	15	จัดการเรียนการสอนโดยการสอนบรรยาย และฝึกปฏิบัติการ โดยการใช้วิจัยเป็นฐาน มีการฝึกงานและสหกิจศึกษาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ และมีการสนับสนุนทั้ง ทุนการศึกษา	60% ของรายได้	-ทำไมต้องเปิดหลักสูตรดังกล่าว โดยเด่นอย่างไร เช่น ได้รับการรับรองมาตรฐาน หรือเป็นหลักสูตรที่มีลักษณะพิเศษอย่างไร -สำคัญอย่างไร -เพราะอะไร
บัณฑิตศึกษา				
ป.โท	13	จัดการเรียนการสอนโดยการสอนบรรยาย และฝึกปฏิบัติการ โดยการใช้ ปัญหาเป็นฐาน และวิจัยเป็นฐาน	15% ของรายได้	
ป. เอก	7	จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการใช้วิจัยเป็นพื้นฐาน การฝึกทักษะด้านการวิจัยและปฏิบัติการ การสัมมนากลุ่มย่อย การทำวิจัย และเผยแพร่ในวารสารระดับชาติ/นานาชาติ รวมทั้งมีคลินิกให้คำปรึกษาระเบียบวิธีวิจัย ทุนการศึกษา ทุนวิจัย ทุนส่งเสริมการตีพิมพ์/นำเสนอผลงาน ทุนไปทำวิจัยต่างประเทศ	25% ของรายได้ EXAMPLE	
รวม		35 หลักสูตร	100	

อะไรคือความโดดเด่นที่ไม่เหมือนใครที่ต้องการนำเสนอ

การวิจัย	ดำเนินการวิจัยตามข้อกำหนดของแหล่งทุนผ่าน 1.ศูนย์วิจัยธุรกิจส่งออก 2.ศูนย์วิจัยปรับปรุงพันธุ์พืชและเกษตรอินทรีย์ (ตัวอย่าง)
การบริการวิชาการ	แบ่งเป็น 1.การบริการวิชาการที่สร้างความเข้มแข็ง (ให้เปล่า) (2) การสร้างรายได้ โดยผ่านประชุม อบรม สัมมนา ผ่านหน่วยงานบริการวิชาการและคณะวิชา (ตัวอย่าง)

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile : OP)

P1. ลักษณะองค์กร (Organization Description)

(2) วิสัยทัศน์ พันธ์กิจ และค่านิยม

- วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธ์กิจขององค์กร คืออะไร เราจะทราบได้อย่างไรว่าวิสัยทัศน์ของเราจะสำเร็จในปีไหน เอาอะไรเป็นตัววัด สมรรถนะหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์คืออะไร
- สมรรถนะหลักขององค์กร คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธ์กิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร การที่องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้บุคลากรต้องมีพฤติกรรมอย่างไร

ค่านิยมขององค์กรไม่ได้มีไว้เพื่อ.... ทำให้คล้องจอง คนต้องท่องจำ ติดประจำไว้ในลิฟท์

ค่านิยมขององค์กรมีไว้เพื่อ..... เป็นแนวปฏิบัติ จัดอบรมจนเป็นนิสัย นำไปใช้ในทุกๆพันธกิจ

เนื่องจากค่านิยมบางครั้งเป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นจึงควรทำให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดความหมายของค่านิยมแต่ละเรื่องที่ชัดเจน
- กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในค่านิยมแต่ละด้านที่ชัดเจน
- กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ต้องการ
- ประเมินผลสำเร็จของการสร้างค่านิยมด้วยวงรอบที่ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น



Core Competencies: สมรรถนะหลัก

- เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด
- สมรรถนะหลักของหน่วยงานเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้หน่วยงานบรรลุพันธ์กิจหรือสร้างความได้เปรียบในวงการให้แก่องค์การหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ
- สมรรถนะหลักมักจะเป็นขีดความสามารถที่คู่แข่ง หรือคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ยากที่จะลอกเลียนแบบ และเป็นสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
- สมรรถนะหลักอาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีการเอกลักษณ์ด้านบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile : OP)

P1. ลักษณะองค์กร (Organization Description)

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นอย่างไร
- ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญของกลุ่มต่างๆเหล่านี้คืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบุคลากรที่สถาบันกำลังประสบทั้งด้านขีดความสามารถ อัตรากำลังและองค์ประกอบของกลุ่มบุคลากรคืออะไร อัตรากำลังและองค์ประกอบของกลุ่มบุคลากร คืออะไร



(4) สินทรัพย์

องค์กร มีสินทรัพย์ เทคโนโลยี และอุปกรณ์**ที่สำคัญ**อะไรบ้าง (ควรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญ ที่เป็นรากฐานของสมรรถนะหลักขององค์กร หากมีทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญต่อการดำเนินการขององค์กร ให้ระบุมาด้วย)

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ

มาตรฐานและข้อกำหนด (Standards and regulation) การรับรองคุณภาพ (accreditation) การรับรอง (certification) หรือข้อกำหนดการขึ้นทะเบียน(register requirement) สำคัญของสถาบันที่นำมาปฏิบัติมีอะไรบ้าง

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile : OP)

P1. ลักษณะองค์กร (Organization Description)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(6) โครงสร้างองค์การ

- โครงสร้างและการกำกับดูแลขององค์กรมีลักษณะอย่างไร และระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และ องค์กรแม่ มีลักษณะเช่นใด ระบบการนำองค์กรกำหนดไว้อย่างไร



- ท่านจัดโครงสร้างไว้กี่ระดับ ระดับใดคือระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับใดคือผู้บริหารระดับกลาง และระดับใดถือว่าเป็นระดับปฏิบัติระดับที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จะต้องรับผิดชอบในการนำองค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์
- ท่านมีการบริหารจัดการโดยใช้คณะกรรมการต่างๆเข้ามาช่วย ท่านควรตกผลึกให้ชัดเจน ว่า แต่ละคณะกรรมการ มีบทบาทอย่างไร ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไรเชื่อมต่อกับโครงสร้าง องค์กรอย่างไร
- ควรระบุให้ชัดเจนว่าคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กรท่าน มีคณะกรรมการใดบ้าง เช่น บอร์ด บริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ Board of Trustee เป็นต้น แต่ละคณะกรรมการ มีบทบาทอย่างไร มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร
- คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้บริหารสูงสุด และผู้นำระดับสูง จะต้องถูกประเมินผลงาน และนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำ ประสิทธิผลในการดำเนินการ และระบบการนำองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งท่านจะต้องมีตัววัดผลความสำเร็จของการกำกับดูแลองค์กร และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรด้วย

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile : OP)

P1. ลักษณะองค์กร (Organization Description)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(7) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร มีอะไรบ้าง
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง มีความแตกต่างกันอย่างไร

ความต้องการ คือ Basic Reequipment มีก็เฉยๆ แต่ถ้าไม่มี ไม่พอใจทันที เช่น จบมามีงานทำ สำเร็จตามวงรอบของหลักสูตร
ความคาดหวัง คือ Special Reequipment คือ Wow Factor ถ้ามีจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น เช่น มีประการณ์ทำงานจริงระหว่างเรียน สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย มีรายได้ระหว่างเรียน
ข้อมูลที่ได้เอาไปปรับปรุง เอาไปวางแผน วางกลยุทธ์ เอาไปกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตาม เอาไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง

ลูกค้า: Customer

"ลูกค้า" รวมถึง ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตรและบริการ ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียนและอาจรวมถึงผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้ หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

เกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้าง ๆ ซึ่งหมายถึง ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่งความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน ซึ่งเป็นค่านิยมของเกณฑ์ EdPEx ต้องถูกฝังลึกอยู่ในความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติขององค์การที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนจึงมีผลกระทบและควรบูรณาการเข้ากับทิศทางกลยุทธ์ ระบบงาน กระบวนงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Stakeholders

คำว่า **"ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย"** หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบ หรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถาบัน ตัวอย่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น ลูกค้า ผู้ปกครอง/สมาคมผู้ปกครอง บุคลากร คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันในด้านต่าง ๆ ศิษย์เก่า นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่นๆ องค์การที่ทำหน้าที่กำกับดูแลกฎระเบียบ องค์การที่ให้เงินสนับสนุน ผู้เสียภาษี ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ ตลอดจนชุมชนในท้องถิ่น และชุมชนวิชาการ/วิชาชีพ



โครงร่างองค์กร (Organizational Profile : OP)

P1. ลักษณะองค์กร (Organization Description)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(8) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง

(9) ตำแหน่งการแข่งขัน

ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโตในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบันดำเนินการอยู่ คู่แข่งมีจำนวนเท่าใดและประเภทอะไรบ้าง อะไรทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง สถาบันควรพิจารณาถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติและนานาชาติ (*)

ผู้ส่งมอบ หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่ส่งมอบทรัพยากรในการดำเนินการของส่วนราชการ

พันธมิตร หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างเป็นทางการ เพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

ผู้ให้ความร่วมมือ หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับส่วนราชการ ในการสนับสนุนการปฏิบัติการหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกัน มักไม่เป็นทางการ)

พันธกิจ	ประเภท	บทบาทที่เกี่ยวข้อง		ข้อกำหนดที่สำคัญ
		กระบวนการ	การสร้างนวัตกรรม	
การจัดการศึกษา				
ผู้ส่งมอบ	-			
คู่ความร่วมมือ	แหล่งฝึก/สถานประกอบการ.....	-การพัฒนาหลักสูตร -การจัดการเรียนการสอน	หลักสูตรใหม่ รูปแบบการสอน	จัดการเรียนการสอนด้านการปฏิบัติตามหลักสูตร/ตามข้อตกลง

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile : OP)

P2. สถานการณ์ของสถาบัน (Organization Situation)

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(10) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

(11) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในวงการศึกษา รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษาคืออะไร สถาบันมีข้อจำกัดอะไร ในการได้มาหรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

(12) ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไรบ้าง

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ภัยคุกคาม	โอกาสเชิงกลยุทธ์
SC1	SA1	Th1	SOp1
SC2	SA2	Th2	SOp2
SC3	SA3	Th3	SOp3

(13) ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

ความสัมพันธ์ระหว่างโครงร่างองค์กรและหมวดกระบวนการ/ผลลัพธ์

หัวข้อโครงร่างองค์กร	หมวดกระบวนการ	หมวดผลลัพธ์
1. การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ	หมวด 3.1, 3.2, 6.1, 6.2	7.1, 7.2, 7.5
2. พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และสมรรถนะหลัก	หมวด 1.1, 1.2, 2.1, 5.1	7.1, 7.3, 7.5
3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	หมวด 1, 2.2, 5	7.3
4. สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง	หมวด 2.2, 4.2, 6.2	7.4, 7.1
5. สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	หมวด 1.2, 6.1, 6.2	7.4, 7.1
6. โครงสร้างการนำองค์กร	หมวด 1.1, 1.2, 5.2	7.4
7. ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หมวด 2.1, 3.1, 3.2	7.2, 7.5

ความสัมพันธ์ระหว่างโครงร่างองค์กรและหมวดกระบวนการ/ผลลัพธ์

หัวข้อโครงร่างองค์กร	หมวดกระบวนการ	หมวดผลลัพธ์
8. ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	หมวด 2.1, 4.2, 6.2	7.1
9. ตำแหน่งการแข่งขัน	หมวด 2.1, 4.1, 6.1	ผลลัพธ์สำคัญ เปรียบเทียบ
10. การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	หมวด 2.1, 5.1, 6.1	
11. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	หมวด 4.1	ผลลัพธ์สำคัญ เปรียบเทียบ
12. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์	หมวด 1.1, 2.1	7.5
13. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม	4.1, 6.1 (ทุกหมวด)	-



หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)(115 คะแนน)

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง (65 คะแนน)

1.2 การกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

เกณฑ์ถามว่า **“การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร”** นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบ **“การกำกับดูแลองค์กร”** (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบแทนสังคม

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

กำหนด ชี้นำ ทำให้เสร็จ

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร?

ก.วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) กำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ข.การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ค.พันธกิจและผลการดำเนินงานของสถาบัน

(1) การสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้สถาบัน ความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมอย่างไรเพื่อทำให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

1.2 การกำกับดูแลและรับผิดชอบต่อสังคม

กำกับดูแล ทำให้ถูกกฎหมาย รับผิดชอบสังคม

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม?

ก.การกำกับดูแลองค์การ

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

(2) การประเมินผลการดำเนินการ สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและระบบกำกับ ดูแลองค์กรอย่างไร

(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน

ในระบบการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันอย่างไร

ข.การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม

(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการ รับรองคุณภาพ

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ และการปฏิบัติการอย่างไร

(2) การประพฤติอย่างมีจริยธรรม สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

ค.การสร้างประโยชน์ให้สังคมความผาสุกของสังคม

(1) ความผาสุกของสังคม สถาบันทำให้ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

(2) การสนับสนุนชุมชน สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY Communities) ของสถาบัน

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์คือภาพในอนาคตหรือภาพฝันที่ผู้นำจะต้องทำให้เป็นจริง

ผู้นำต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสำคัญ เพื่อนำมาตกผลึกและกำหนดเป็นวิสัยทัศน์

ผู้นำต้องทำตอนไหน (ทุก 4 ปี หรือทุกครั้งที่เปลี่ยนผู้นำ)

ผู้นำต้องกำหนดตัววัดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

ผู้นำต้องสื่อสารให้บุคลากรภายในรับรู้เข้าใจ ปฏิบัติได้ ค่อยสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องอื่นๆภายนอกองค์กร



กระบวนการกำหนดค่านิยม

การกำหนดค่านิยม

Role Model

ผู้บริหารทุกระดับ

1.เสนอมุมมองในการทำงาน
2.กำหนดกรอบหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์
3.กำหนดค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร
4.กำหนดความหมายและพฤติกรรมที่ต้องการ
5.แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี

กำหนดพฤติกรรมที่ต้องจะส่งเสริมเพื่อให้เกิดคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร	ตกผลึกและกำหนดค่านิยม (สร้างคำ)	กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์	จัดทำคำอธิบายการปฏิบัติตามค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม	กำหนดผู้รับผิดชอบและต้นแบบในการนำเอาค่านิยมไปปฏิบัติและสื่อสารสู่การปฏิบัติ	สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีการปฏิบัติตามค่านิยม
	S				โครงการ/กิจกรรมฯ
	T				ค้นหาคนต้นแบบ
	A				มอบรางวัล
	R				ใช้ในการประเมิน

คุณสมบัติของค่านิยม : 1.ส่งเสริมความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ 2.ส่งเสริมความสำเร็จตามพันธกิจ 3.สอดคล้องกับค่านิยม 11 ประการของ EdPEx 4.ค่านิยมจะสะท้อนผ่านพฤติกรรมและการให้บริการของบุคลากร 5.ค่านิยมจะถูกนำไปใช้ในการทำงานในทุกพันธกิจ ไม่จำกัดเฉพาะในหมวด 1 และหมวด 5 เท่านั้น

กระบวนการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

สายด่วนจริยธรรม

No gift policy

จริยธรรมผู้บริหารและบุคลากร









EXAMPLE

1	2	3	4	5	6	7	8
กำหนดพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่นต่อ **11.จริยธรรม 1.2 ปฏิบัติตามกฎหมาย** (ที่ต้องการเป็นต้นแบบ)	ประกาศให้ทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ (คู่มือ) รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ	การปฏิบัติตนของผู้บริหารทุกระดับเพื่อต้นแบบด้านความโปร่งใส (เซ็นลงนามปฏิญาณตน)	จัดทำแผนส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (ครอบคลุม OP5)	กำหนดตัวชี้วัดในการกำกับติดตามด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (KPIs)	ติดตามประเมินผลและประเมินความเสี่ยงด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม	ทบทวนข้อ 1-4	ผลลัพธ์ 7.4 Result

EXAMPLE

Figure 1.1-2 Senior Leader Communication Model

Format	Audience	Freq.	Process	Process Improvements L
President's Update ^	E/C	W	Internal newsletter to inform employees on news, events, accomplishments, organizational changes.	Condensed format, change in retrieval process. Electronic archives.
Email*^	A/S	AN	Inform, encourage action & celebrate accomplishments.	Accounts kept for two years past in-activity for enrollment management.
Augmented President's Team *^	E/S	M	This meeting allows SL, constituency groups, and cross-functional teams to recognize success, update everyone.	Presentation of vital signs; sharing outcomes w/ college community.
Constituency meetings*^	E/S	B-A	One senior leader serves as liaison to each constituency group. The president visits each group biannually for open dialogue.	Action plans reviewed and shared Opportunities for Improvements (OFIs) identified.
Convocation^	E/S	3x per/yr	State of the college address. Introduce new employees, recognize retirees, faculty and staff accomplishments.	Innovations shared. Best practices fair. Reward performance.
Cross-functional team meetings*^	E/S	M	Teams report to a senior leader, and often include a student member.	Processes evaluated. Action plans shared. OFIs identified.
BOT meetings*^	AS	M	SL engage with students, employees, & community prior to meetings. Recognition built into reports.	Progress against goals reported.
QUEST Survey*	E	A	Encourages feedback on SL, work processes, and offices.	New processes evaluated annually.
Comment cards*	AS	D	Available on college website and service areas.	Written Responses. Trends evaluated. Can be submitted anonymously.
Portal	E/S	D	Internal communications tool for employees and students.	Mobile format. Self-service and student academic planning. I
Social Media*^	AS	D	Use of different social media interactive formats.	Added measurement tool and expanded scope of measurement to gauge influence.
Presidential dialogues*	S	M	President/VPs meet with students to identify needs, address areas of concern, and opportunities for improvement.	Meet with cohorts to identify unique requirements. Review issues at President's Team meetings to ensure action being taken to address.
Website*^	AS	D	Primary audience is prospective students, with current students and community as secondary audiences.	Best practices adopted (mobile, ADA Section 508, structured content).
YESS*	S	A	Student feedback on student-centric offices and processes.	New processes evaluated.
Pathways^	C	B-A	Biannual print magazine and extra e-newsletter for the community	E-newsletter amplifies Pathways magazine.
"Pathways" television show^	C	B-A	Biannual magazine-style television show hosted by president bringing stories from the Pathways magazine to life.	Extended audience reach through YouTube channel.

Symbol Key: * = Two-way communication process or tactic, ^ = Reward and recognition communication; S = Students, E = Employees, AS = All stakeholders, C = Community; A = Annual, W= Weekly, AN = As needed, B-A = Biannual, M = monthly, D = Daily

ตัวอย่าง กรณีศึกษา การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ EXAMPLE

การสร้างความยั่งยืน	(ตัวอย่าง) วิธีการ/กิจกรรม/โครงการ	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ	ถ่ายทอดตัวชี้วัด/การมอบอำนาจ/การจัดทำคำรับรอง/การสร้างทีมงานแบบข้ามสายงาน/การจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน		
การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	วางระบบการติดตามงาน/ การตรวจประเมิน/การจัดลำดับโอกาสในการปรับปรุง/จัดแผนการปรับปรุงองค์การ		
การเรียนรู้ระดับองค์การ	การทำให้บุคลากรทุกระดับร่วมกันปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานโดยที่เน้นการแก้ไขที่ต้นเหตุก่อให้เกิดปรับเปลี่ยนการทำงาน ลดข้อผิดพลาด เพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
การเรียนรู้ระดับบุคคล	ให้โอกาสในการพัฒนา/การทำให้บุคลากรมีทักษะที่หลากหลาย เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน เกิดการพัฒนางานประจำ มีการปรับตัวและมีแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ		
การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน(เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สร้างวัฒนธรรมการทำงาน/การให้รางวัลข้าราชการดีเด่น/การประเมินความดีความชอบ		
การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม/เทคโนโลยี	การวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและ การเทียบเคียง (Benchmarking) การให้ทุน/ตั้งทีมวิเคราะห์วิจัยหรือทีมสร้างนวัตกรรม		
มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ	KM/การถ่ายทอดประสบการณ์/สภากาแฟ/จังหวัดเคลื่อนที่		
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง/การพัฒนาผู้นำในอนาคต	สร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรกลุ่มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต/หลักสูตรการฝึกอบรม/การให้ทำงานเป็นทีม/การสลับเปลี่ยนหน้าที่		

ตัวอย่าง กรณีศึกษา การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อบรรลุพันธกิจ

EXAMPLE

การบรรลุพันธกิจ	ตัวอย่าง เรื่องจำเป็นที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน	การคาดการผลลัพธ์
การผลิตบัณฑิต	ผลักดันหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการพัฒนาประเทศและกลุ่มผู้เรียนใหม่	7.1-29
	ส่งเสริมให้หลักสูตรได้รับการรับรองมาตรฐานสากล	7.1-28
	พัฒนาทักษะบัณฑิตโดยเฉพาะทักษะด้านภาษาอังกฤษ	7.1-21
การวิจัย	สร้างนักวิจัยที่มีคุณภาพและผลิตงานวิจัย/นวัตกรรมเชิงพาณิชย์	7.1-14
	ร่วมมือด้านการวิจัยกับสถาบันในต่างประเทศ	7.1-13
การบริการวิชาการ	สร้างความเข้มแข็งให้สังคม ชุมชน ประเทศชาติโดยสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ	7.1-37
	สร้างนวัตกรรมแก้ปัญหาเศรษฐกิจชุมชนและได้รับการยอมรับ	7.1-44
ความเสี่ยงที่น่าลงทุนและการใช้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์		
SO-2	โครงการพัฒนาธุรกิจ Start up และ SME	7.1-38
SO-4	การจัดตั้งศูนย์วิจัยการตลาดอาเซียนและพัฒนานวัตกรรมในการแก้ปัญหาสังคมและองค์ความรู้	7.1-43,44
SO-5	จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การจัดการธุรกิจและ MICE City เพื่อให้คำปรึกษาแก่องค์กรธุรกิจ ชุมชนและกลุ่มอาชีพ	7.1-39,40

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟีนอล บริษัท พีทีทีโกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

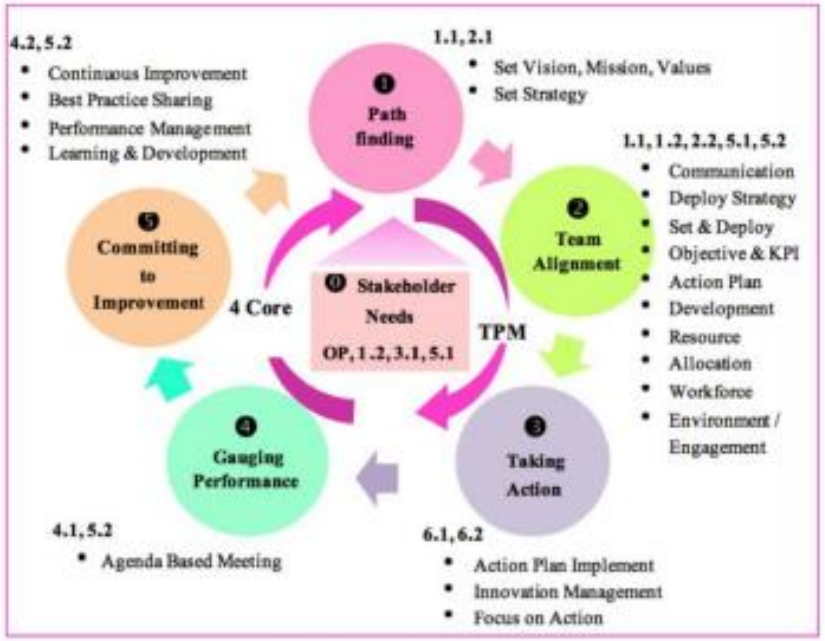
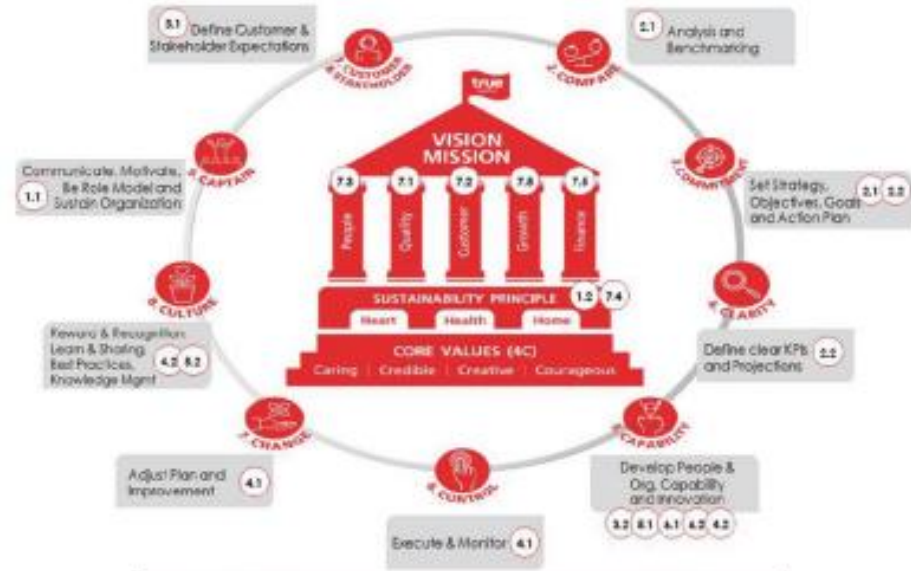


Fig. PHN-BU Leadership System

ตัวอย่างระบบการนำองค์การ

https://www.tqa.or.th/wp-content/uploads/2020/05/Supplement2019_TQA-and-TQC-plus.pdf



รูป 1.1-1 True Excellence Model & Leadership System (TEM)

ธนาคารออมสิน



true
together

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ (80คะแนน)

ควรพิจารณาตัวชี้วัดเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับหมวด 1 การนำองค์การ

คำถามโดยรวม	คำถามย่อย	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม		
(1) การนำองค์กร	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร	ร้อยละการรับรู้ทิศทางองค์กรของบุคลากร ร้อยละความเชื่อมั่นด้านการนำองค์การ ผลการการประเมินผู้นำระดับสูง ผลการประเมินคณะกรรมการกำกับดูแล
(2) การกำกับดูแลองค์กร	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร	ผลการตรวจสอบภายใน ผลการตรวจสอบบัญชี/สตง.
(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามและปฏิบัติได้เหนือกว่าด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง	ร้อยละหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน IQA ร้อยละหลักสูตรที่ได้มาตรฐานวิชาการ
(4) จริยธรรม	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง	จำนวนข้อร้องเรียนด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้บริหารระดับต่างๆ
(5) สังคม	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งแสดงการบรรลุเป้าหมายด้านสร้างประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง	ร้อยละของชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ U2Tที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในมิติด้านเศรษฐกิจ

หมวด 2 กลยุทธ์ (90 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรใน**การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป** ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า



2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

จัดทำกลยุทธ์
กำหนดวัตถุประสงค์
เชื่อมโยงความท้าทาย

ก.กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

(3) **โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

(4) **การจัดจ้างคนภายนอกและสมรรถนะหลักของสถาบัน** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้ สำเร็จ โดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ข.วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/ ความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก.การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

(1) แผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

(3) การจัดสรรทรัพยากร สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

(4) แผนพัฒนาบุคลากร แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

ข.การปรับเปลี่ยนแผน สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

จัดทำแผนปฏิบัติการ
เตรียมพร้อมสู่การปฏิบัติ
คาดการณ์ผลการดำเนินการ

ตัวอย่างขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์



1. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ → วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และPEST Analysis
2. การกำหนดทิศทางองค์กร → วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
3. การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ และจุดมุ่งเน้น → ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)
4. การกำหนดเป้าประสงค์ → เป้าประสงค์ (Goals)
5. การกำหนดตัวชี้วัด → ตัววัด (Key Performance)
6. กำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้สำเร็จโดยพิจารณาความท้าทาย ความได้เปรียบ โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง จุดบอดความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย → กลยุทธ์ (Strategies)

FOCUS :Education Transformation ,Research Transformation

Academic Service Transformation ,Human Resource Transformation

Present State	Transition	Future state	Future customer / Talent : HR / New strategic
ปัจจุบันเป็นอย่างไร	การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ต้องพิจารณาและปรับตัว	ภาพอนาคต อีก 5-10 ปี ที่ต้องการจะให้เกิด	

“การเตรียมการสำหรับอนาคต”

ตัวอย่างตารางการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์
(Strategy Considerations)



1	2	3	4	6	7	8
ปัจจัยที่นำมาพิจารณา	ข้อมูล	แหล่งข้อมูล	วิธีการรวรวมข้อมูล	วิธีการวิเคราะห์	ความถี่	การนำไปใช้
กฎระเบียบ						
ความท้าทาย						
ความต้องการ/คาดหวัง						
ข้อร้องเรียน						
การแข่งขัน						
เทคโนโลยี						
นวัตกรรม						
การเปลี่ยนแปลง						
จุดบอด						EXAMPLE

ตัวอย่างการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม 1

- ขั้นตอนที่...ของการวางแผน
- การวิเคราะห์ SWOT
- การวิเคราะห์ PEST Analysis
- strategic foresight

วิธีการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน 2

- ทิศทางองค์กร เป้าหมาย
- ขีดความสามารถในการแข่งขัน
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- การเอาชนะคู่เทียบ
- ขีดความสามารถขององค์กร
- สมรรถนะหลักปัจจุบัน/อนาคต
- ความต้องการ/คาดหวังต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน 3

- สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- งบประมาณ ทรัพยากรและสินทรัพย์ความรู้
- ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญของบุคลากร
- จัดลำดับความสำคัญ

การตัดสินใช้เลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่น่าลงทุน 1

- การวิเคราะห์ผลดีผลเสีย
- การวิเคราะห์เสี่ยงที่น่าลงทุน
- การสร้างให้เกิดนวัตกรรม
- นำไปกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์
- กำหนดผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการกำกับติดตามการใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์

ตัวอย่างตาราง
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)



วิสัยทัศน์										
เป้าประสงค์ (Goals)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	SC / SA / CC	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Results)	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
					2565	2566	2567	2568	2569	
			แผนระยะสั้น							
			แผนระยะยาว							
			แผนระยะสั้น							
			แผนระยะยาว							

ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)



ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

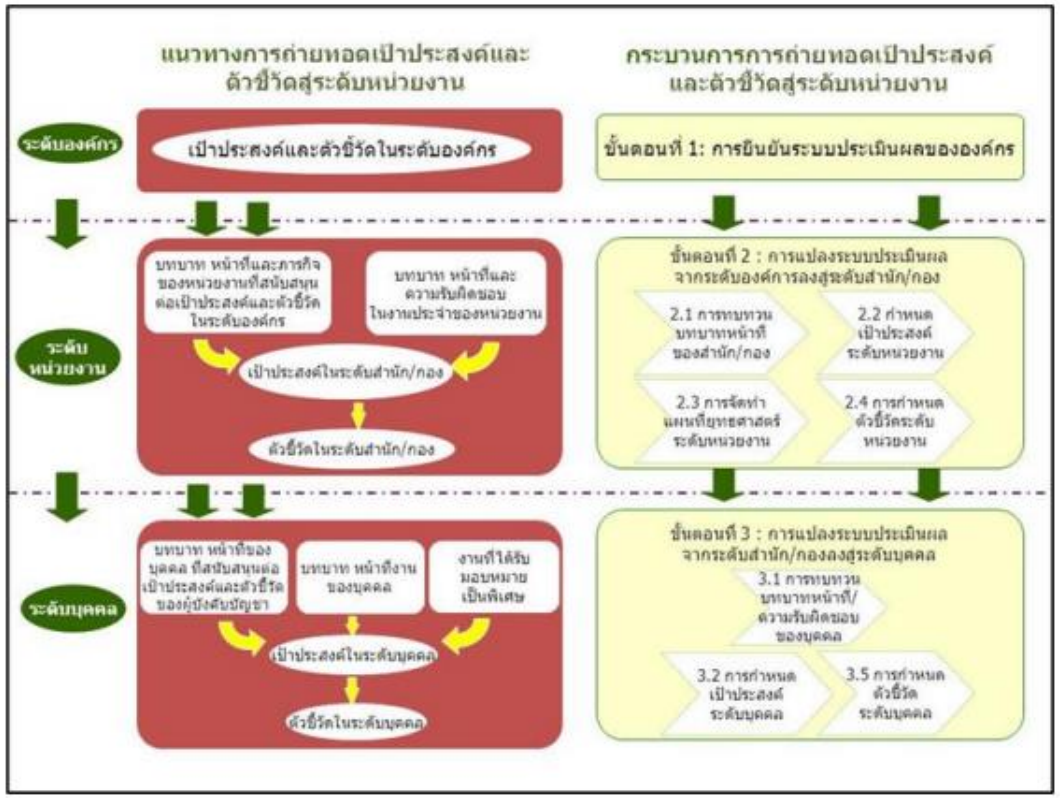
1. 1.วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
   2.จัดลำดับความสำคัญ 3.จัดทำร่างแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. **การพิจารณาแผนงานโครงการต่างๆ 1.ผลิต 2.ผลลัพธ์ 3.ความเสี่ยง 4.งบประมาณ 5.ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 6.ผู้รับผิดชอบ**
3. การบริหารโครงการ (Project Management)
   1.ตัววัด ค่าเป้าหมาย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ 2.การบริหารความเสี่ยง

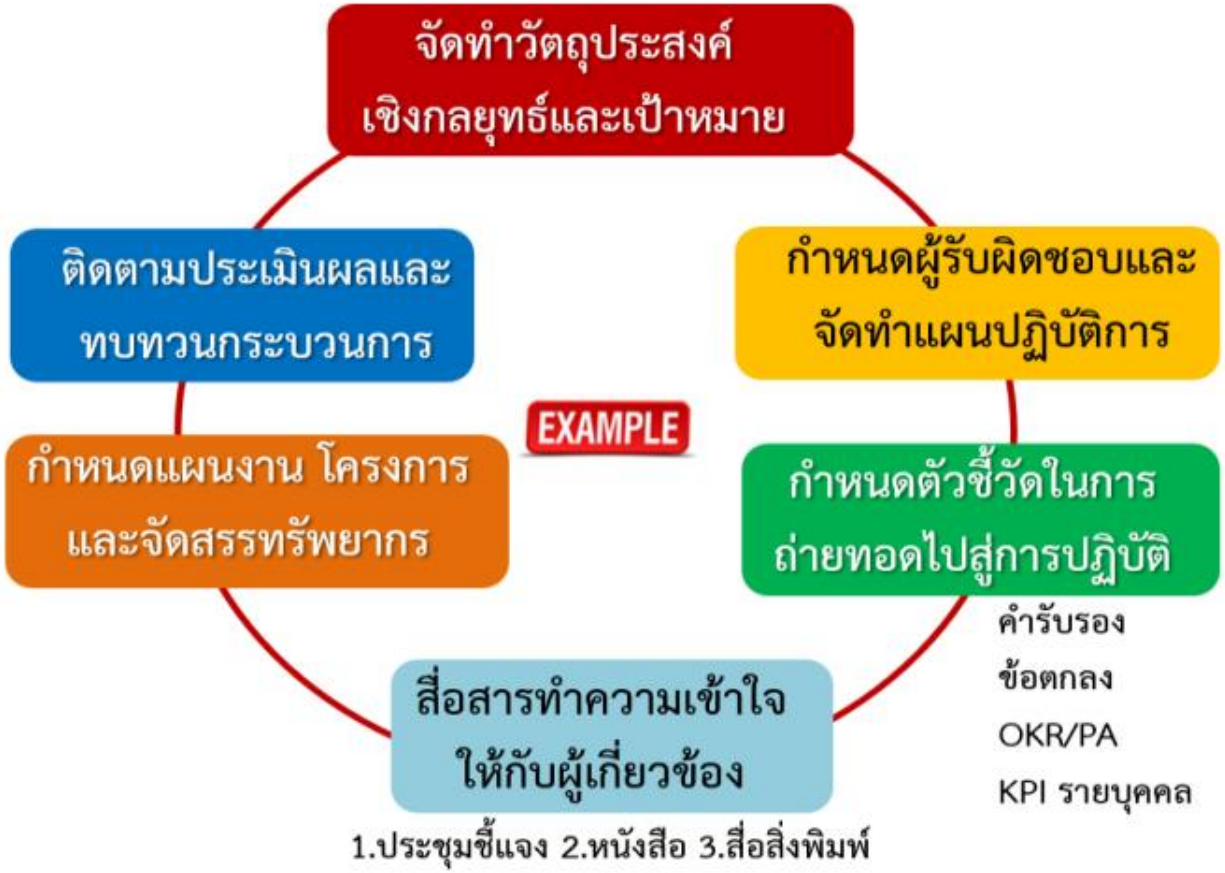
EXAMPLE

วิสัยทัศน์

เป้าประสงค์ (Goals)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	SC / SA / CC	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Results)	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
					2565	2566	2567	2568	2569	
			แผนระยะสั้น							
			แผนระยะยาว							

ตัวอย่างการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ





ตัวอย่างการจัดสรรทรัพยากร



7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาดและกลยุทธ์ (90คะแนน)

ควรพิจารณาตัวชี้วัดเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับหมวด 2 EXAMPLE

คำถามโดยรวม	คำถามย่อย	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด		
(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน	ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวมของการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance)	-ร้อยละงบประมาณเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด -รายได้จากการบริหารจัดการทรัพย์สิน -ทุนสำรองสะสม
	ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร	
(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด ซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่	-อัตราการแข่งขันรับเข้าศึกษา -รายได้การวิจัยภาคอุตสาหกรรม -จำนวนผู้รับบริการวิชาการกลุ่ม non degree ที่เพิ่มขึ้น
	ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร	
ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		
- ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร		-ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผน -ร้อยละของแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการแล้วเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด
- ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านมีอะไรบ้าง		-ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้าร่วมโครงการ wellness center

3. ลูกค้า (CUSTOMERS) (85 คะแนน)

ในหมวดลูกค้านี้ ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น **เพื่อความสำเร็จด้านตลาด**อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า (VOICE OF CUSTOMERS) ตอบสนองและ**ทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น** รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ในระยะยาว



3.1 ความคาดหวังของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการ (40 คะแนน)

3.1 ความผูกพันของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (45 คะแนน)



3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

รับฟังเสียงลูกค้า
ประเมินความพึงพอใจ
เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ก.การรับฟังเสียงลูกค้าและผู้เรียนอื่น

(1) **ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน**
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์
และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มา
ซึ่งสารสนเทศที่นำไปใช้ได้

(2) **ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี**
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี
เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่นำไปใช้ได้

ข.การจำแนกผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอืน

(1) **การจำแนกผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น** สถาบันมีวิธีการอย่างไร
ในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

(2) **การจัดการศึกษา วิจัย และบริการ** สถาบันมีวิธีการอย่างไร
ในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

สนับสนุนลูกค้า
ใช้ประโยชน์ข้อมูล
จัดการความสัมพันธ์

ก.ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนกลุ่มอื่น

(1) **การจัดการความสัมพันธ์** สถาบันมีวิธีการอย่างไร
ในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(2) **การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น**
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
สามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน

(3) **การจัดการข้อร้องเรียน** สถาบันมีวิธีการอย่างไร
ในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(4) **การปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม**
กระบวนการเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
ส่งเสริมและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าสถาบันปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
กับผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาดที่ต่างกัน

ข.การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) **ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน**
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความพึงพอใจ
ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

กรณีศึกษา



EXAMPLE

1. จำแนกผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
2. กำหนดวิธีการและช่องทางในการรับฟังเสียง
3. กำหนดความถี่ในการรับฟัง
4. การรับฟังเสียงและการวิเคราะห์เป็นสารสนเทศ
5. การนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์
6. กำหนดผู้รับผิดชอบ

VOC

กลุ่ม	วิธีการรับฟัง	ความถี่	สารสนเทศที่ได้จากการรับฟัง	การนำไปใช้ประโยชน์	ผู้รับผิดชอบ
ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น					
1					
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
2.					
ผู้รับบริการในอนาคต/อดีต/การเข้าถึงแหล่งทุนใหม่/การปรับเปลี่ยนการบริการใหม่ๆ)					
3.					

VOCเสียงของลูกค้า
เชิงรับ-รอรับข้อมูล เช่น ข้อร้องเรียน
เชิงรุก-ออกไปรับฟังเสียง

Non voice (เสียงที่ไม่มีเสียง) ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศหรือสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ไว้แล้ว หรือข้อมูลต่างๆเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (สังคมผู้สูงอายุ นโยบายรัฐบาล สงคราม อาหาร น้ำ ภูมิอากาศ เป็นต้น)

กรณีศึกษา





1	2	3	4	5
EXAMPLE กำหนดหลักเกณฑ์ในการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	การใช้สารสนเทศที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มฯ	การกำหนดผู้เรียนและผู้รับบริการในปัจจุบัน	การกำหนดผู้รับบริการกลุ่มในอนาคต(พึงมี)	การให้ความสำคัญและเชิญชวนมาเป็นลูกค้า
จำแนกตามพันธกิจ				
การเรียนการสอน	ข้อมูลการศึกษาต่อ	นักศึกษา	นักเรียน	Roadshow
การวิจัย	หน่วยงานที่ให้ทุน	แหล่งทุนในประเทศ	แหล่งทุนต่างประเทศ	เข้าพบแหล่งทุน
การบริการวิชาการ	ข้อมูลผู้มาใช้บริการ	ภาครัฐ/เอกชน	ภาคอุตสาหกรรม	ยื่นข้อเสนอ
จำแนกตามความต้องการและความคาดหวัง				
การพัฒนาการบริการ	ความต้องการใหม่ๆ	ผู้ประกอบการ	Start UP/SEM	ประกวดนวัตกรรม

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (80คะแนน)

ควรกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับหมวด 3

EXAMPLE

คำถามโดยรวม	คำถามย่อย	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น		
(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร	-ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาด้านสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (ห้องสมุด เทคโนโลยี การบริการอื่นๆ) -ร้อยละความพึงพอใจแหล่งทุน -ร้อยละความพึงพอใจผู้รับบริการวิชาการ/วิสาหกิจชุมชน/ผู้ประกอบการ -ร้อยละข้อร้องเรียนด้านการให้บริการที่ลดลง
	ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด	
(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน**ความผูกพัน**ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร	-ร้อยละนักศึกษาบัณฑิตศึกษาที่เป็นศิษย์เก่า -ร้อยของแหล่งทุนที่ให้ทุนอย่างต่อเนื่อง 3 ปี ขึ้นไป -ร้อยละผู้รับบริการวิชาการที่มารับบริการวิชาการซ้ำ -ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของศิษย์เก่าที่ร่วมบริจาคเงินเข้ากองทุนพี่ช่วยน้องกองละพัน -ร้อยละของชุมชนที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนสร้างสรรค์โดยใช้องค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
	ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน	
	ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการฯ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด	

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

"เพื่อคาดการณ์และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การบรรลุวัตถุประสงค์ และค้นหาระบุความเป็นเลิศแบ่งปัน"



"เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กร"

4.1 การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (45 คะแนน)

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน (45 คะแนน)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานของสถาบัน

ก.การวัดผลการดำเนินงาน

(1) **ตัววัดผลการดำเนินการ** สถาบันมีวิธีการติดตามข้อมูลและสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันอย่างไร

(2) **ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

ข.การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

(1) **การวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของสถาบัน** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน

(2) **การนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

วัด วิเคราะห์ ปรับปรุง

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

ก.ข้อมูลและสารสนเทศ

(1) **คุณภาพ** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

(2) **ความพร้อมใช้** สถาบันมีมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้

(3) **ความปลอดภัยทางโลกไซเบอร์**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันภัยข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบที่ใช้งานผ่านอินเตอร์เน็ต (Internet-enabled systems)

ข.ความรู้ของสถาบัน

จัดการความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีและฮาร์ดแวร์

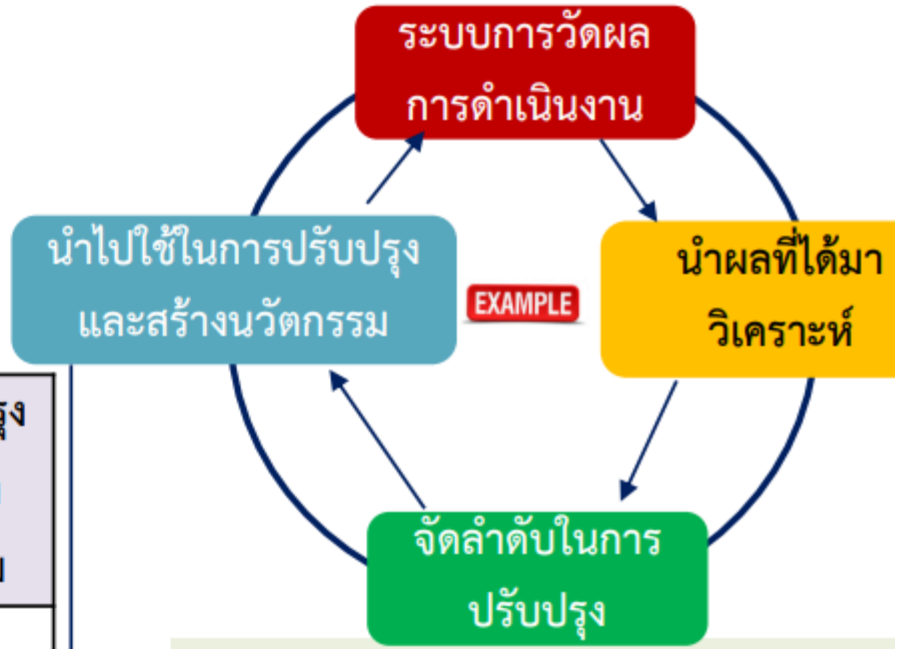
(1) **การจัดการความรู้**
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน

(2) **วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุโอกาสการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการ

การทบทวนผลการดำเนินการ

ผลการดำเนินงาน	การจัดลำดับในการปรับปรุง (Priority Matrix)	ผู้รับผิดชอบและผู้ให้ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ	การปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม
ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด			
เป็นไปตามเป้าหมาย	ปรับปรุง		
ต่ำกว่าเป้าหมาย	ปรับปรุงเร่งด่วน		
ต่ำกว่าคู่เทียบ	ปรับปรุงเร่งด่วน		
อื่นๆ			



หลักเกณฑ์ในการจัดลำดับในการปปรับปรุง

1) ความเร่งด่วนและผลกระทบของปัญหา
2) ความกว้าง ความลึกและสาเหตุของปัญหา
3) ความพร้อมของหน่วยงาน/บุคลากร/ทรัพยากร

การสื่อสารถ่ายทอดการปรับปรุงไปยังผู้เกี่ยวข้องและมอบหมายผู้รับผิดชอบ

ตัวอย่างการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

ตาราง 4.1-1 หลักเกณฑ์การคัดเลือกตัววัด ประเภทตัววัดและการวิเคราะห์ข้อมูล						
กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกตัววัด	แบ่งประเภทของตัววัดที่ใช้ในการติดตาม	กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตัวชี้วัด	กำหนดความถี่ในการรวบรวมแต่ละตัวชี้วัด	กำหนดข้อมูลคู่เทียบและกำหนดประเด็นการเทียบเคียง	วิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ไปปรับปรุงและตัดสินใจ	ผู้รับผิดชอบ
1.แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญ 2.แสดงถึงความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด 3.แสดงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ การแข่งขัน 4.แสดงถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตัววัดวิสัยทัศน์	Target & Gap analysis Percent Average Gap analysis Root cause analysis	รายไตรมาส	CU		ผู้บริหาร
	พันธกิจหลัก		ทุก 6 เดือน	MU		ฝ่าย..
	แผนยุทธศาสตร์		ทุก 6 เดือน	MU		งาน..
	กระบวนการ		รายสัปดาห์	CU		คณะกรรมการชุดต่างๆ..
	การเงิน (ระบบฐานข้อมูล Application ติดตามที่รวดเร็วทันเหตุการณ์)		รายวัน รายเดือน			

คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ

ความครอบคลุม	การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การอย่างครบถ้วน และการพัฒนาเพิ่มเติมในอนาคตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
ความถูกต้อง	การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่ และมีการกำหนดระยะเวลาในการตรวจสอบ
ความทันสมัย	การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัยและการปรับให้ตอบสนองผู้ใช้งาน
ความปลอดภัย	การจัดให้มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบ สารสนเทศและระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกทำลาย เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบ Firewall ระบบไฟฟ้าสำรอง การกำหนดสิทธิ์ให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access Right)
รูปแบบที่ใช้งานง่าย	รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งานและดูแลรักษา เนื่องจากผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและมีคู่มือการใช้งาน

กรณีศึกษา

Data, Information, & Knowledge	
Accuracy	• Data collection training & internal audits by Knowledge Management Department • Audit functions within applications • CMS validation of data & information submitted to Nursing Home Compare
Integrity & Reliability	• Reliability testing before application launch • Computer literacy training • Electronic alerts under certain conditions, such as inconsistent or missing data within the EMR • Antivirus & spyware software with continuous updates • Monthly audits of backup processes by Technology Group • Training of employees on system use
Timeliness	• Deadlines for flow of data & information identified & coordinated by Technology Group • Reporting schedule from Knowledge Management Department • Transactional electronic data transfers
Security & Confidentiality	• "Need-to-know" access identified by supervisors for each employee • TillingNet encryption software • Employee confidentiality agreements & ethics training • Business associates agreements with partners, suppliers, and collaborators • HIPAA-compliant e-mail; compliance monitoring by Technology Group • Security firewalls and antivirus/spyware software • Random checks for breaches by Technology Group • Risk assessments in annual IT evaluation • Daily data backups stored at headquarters & off-site at two remote locations
Hardware & Software	
Reliability	• 24/7 help desk for trouble calls by Technology Group • Aggregation, trending, & analysis of calls to identify fixes and enhancements • Monitoring & reporting of IT uptime • Detailed operations manuals for each application • Quality control on all applications • Routine updates pushed out from Technology Group • Reliability testing before application launch • Preventive maintenance & quarterly inspections for all hardware administered by Technology Group
Security	• Secure sign-on & passwords • Continuously updated firewalls & antivirus & spyware software • Random checks for breaches by Technology Group • Risk assessments in annual IT evaluation • System lockout features
User-Friendliness	• Annual end-user surveys on ways to make systems easier to use • Super-user forums to pilot new applications before full launch, by Technology Group • End-user representation on all Technology Group teams

ค. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

1.การวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์และการปรับปรุงที่สำคัญ

2.จัดลำดับความสำคัญและตัดสินใจดำเนินการ

3.กำหนดทีมผู้รับผิดชอบ

4.ออกแบบนวัตกรรม

5.ทดลองใช้และนำไปใช้จริง

6.ติดตามประเมินผลและปรับปรุง

EXAMPLE

โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ในการทำเรื่องใหม่ๆที่ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน (โอกาสดีๆที่ต้องนำไปพิจารณา)	วิธีการได้มีซึ่งโอกาสเชิงยุทธศาสตร์	นวัตกรรม (สิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้นจากการใช้โอกาสดังกล่าว)
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ภูมิอากาศ/สิ่งแวดล้อม/พลังงาน/เทคโนโลยี/การแข่งขันต่างๆ)	วิเคราะห์ข้อมูลจาก....SWOT/PEST/TOWS และการคัดเลือกว่าสิ่งไหนควรจะดำเนินการ	การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สีเขียว (Creative Green Products)
การสร้างคู่ความร่วมมือใหม่ๆ		นวัตกรรมบริการ
ความต้องการของผู้บริโภค/อาหารปลอดภัย		นวัตกรรมอาหาร
โรคอุบัติใหม่		
SDG	กรณีศึกษา	
สังคมผู้สูงอายุ		Wellness city

หมวด 5 บุคลากร (85 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมของสถาบัน



5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร (45 คะแนน)

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร

ก.ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่สถาบันจำเป็นต้องมี

(2) บุคลากรใหม่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

(3) การจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(4) การทำงานให้บรรลุผล

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

ข.บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน

สถาบันมีดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะและความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดย จัดให้มีค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างไร

ประเมินขีดความสามารถ จัดการงานบุคคล สร้างบรรยากาศและสวัสดิการ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก.การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

(2) การประเมินความผูกพัน

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

ข.วัฒนธรรมองค์กร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นและบุคลากรที่มีความผูกพัน

ค.การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ โดดเด่นอย่างไร

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการสืบทอดตำแหน่ง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

(4) การเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

สถาบัน ทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพส่งเสริมความเสมอภาคและการเข้ามามีส่วนร่วมสำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

ประเมินความผูกพัน พัฒนาบุคลากร สร้างความก้าวหน้า

ด้านขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลัง (ขีดความสามารถ=ทักษะ อัตรากำลัง=จำนวนที่เหมาะสม เกษียณ=ทดแทน)

การวิเคราะห์อัตรากำลัง

1. วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงสำคัญ เพื่อกำหนดความต้องการด้านอัตรากำลัง
2. วิเคราะห์งบประมาณและรายได้ เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนและความคุ้มค่าด้านอัตรากำลัง
3. กำหนดขนาดอัตรากำลังที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน (สายวิชาการ/วิชาชีพ/สายสนับสนุน/FTES/ภาระงาน)
4. จัดทำแผนอัตรากำลัง 4 ปี





ก.ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

การวิเคราะห์ทักษะ

1. วิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงสำคัญ
2. กำหนดสมรรถนะและทักษะในอนาคต
   - สายวิชาการ
   - สายบริหาร
   - สายสนับสนุน
3. ประเมินสมรรถนะ
4. กำหนดเครื่องมือในการพัฒนา
5. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
3. ติดตามประเมินผลทักษะและทบทวนแผนพัฒนาทักษะและขีดความสามารถบุคลากร

การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

1.วิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน กระบวนการ (ปัจจัยภายใน) และการเปลี่ยนแปลงสำคัญ (ปัจจัยภายนอก) เพื่อวิเคราะห์สิ่งที่ต้องเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

↓

2.กำหนดทักษะที่จำเป็นรองรับการเปลี่ยนแปลง

↓

3.เตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ (การเพิ่ม/ลด/ปรับเปลี่ยน)

↓

4.การฝึกประสบการณ์/อาชีพ การสอนงาน/ให้คำปรึกษา/KM/ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

↓

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สภาพแวดล้อมด้านการทำงาน

1.ประเมินและค้นหาปัจจัยด้านสุขภาพ และความปลอดภัย และด้านอื่นๆของบุคลากร

- ด้านสุขภาพ
- ด้านอนามัย
- ด้านสุขภาวะ
- ด้านความมั่นคงและปลอดภัย
- ด้านสิ่งแวดล้อม
- ด้านความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
- ด้านความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน (ด้านกายภาพ/ด้านเทคโนโลยี)

→ 2.กำหนดนโยบายด้านสภาพแวดล้อมการทำงานหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

→ 3.กำหนดมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัย เป้าประสงค์และตัวชี้วัด

↓

4.กำหนดแผนงาน โครงการด้านสุขภาพและความปลอดภัย

↓

5.ดำเนินการตามแผนงานและมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย

← 6.กำกับติดตามและเฝ้าระวังไม่ให้เกิดเหตุที่ไม่พึงประสงค์

← 7.ประเมินและปรับปรุง

EXAMPLE

(ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีระบบการรักษาความปลอดภัย กล้องวงจรปิด การตรวจสุขภาพประจำปี กิจกรรม 5 ส Happy Workplace สถานที่ออกกำลังกาย / กิจกรรมการออกกำลังกาย ให้ความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ สุขอนามัย โภชนาการ เป็นต้น)

ก.การประเมินความผูกพันของบุคลากร



ตัวอย่าง

1.จำแนกกลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญ

- สายบริหาร
- สายวิชาการ
- สายสนับสนุน
- พนักงานของรัฐ
- ลูกจ้าง

2.สำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม (แบบสำรวจ)

3.นำเอาปัจจัยไปกำหนดแผนสร้างความผูกพัน

EXAMPLE

4.จัดสภาพแวดล้อม/โครงการ/กิจกรรมที่สร้างความผูกพัน

5.ประเมินความผูกของบุคลากรแต่ละกลุ่มตามปัจจัยความผูกกัน

การสำรวจ
- แบบเป็นทางการ
- แบบไม่เป็นทางการ

สถิติการลาออก/โอนย้าย/ลาป่วย/ร้องเรียน/ปฏิเสธควารมร่วมมือ

6.ทบทวนปัจจัยที่มีผลต่อความและแผนการสร้างความผูกพัน

7.ประเมินและปรับปรุง

ตัวอย่างปัจจัยความผูกพัน เช่น ความก้าวหน้า ความมั่นคง ค่าตอบแทนเหมาะสมหรือสูงกว่าเกณฑ์ การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ ภาระงานที่เหมาะสม การให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อนร่วมงานที่ดี บรรยากาศในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การยกย่องและให้เกียรติ สวัสดิการความมั่นคง การให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง



การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต



7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (80คะแนน)

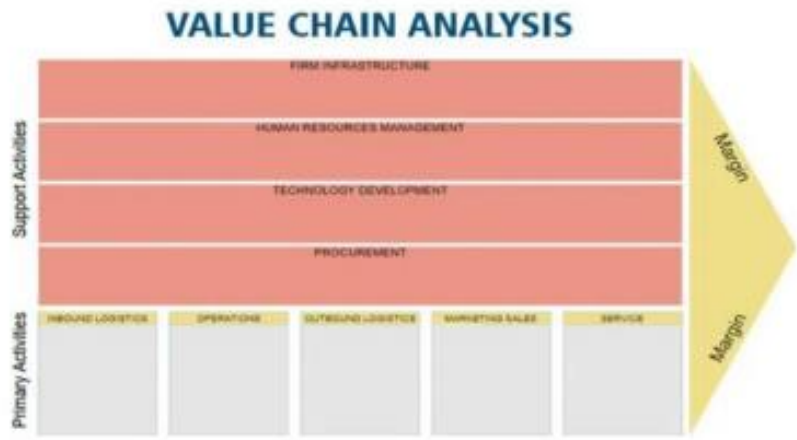
ควรกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับหมวด 5

คำถามโดยรวม	คำถามย่อย	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร		
(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร รวมถึงจำนวนของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรมีอะไรบ้าง	-ร้อยละของการบรรจุบุคลากรได้ตามแผน -ผลการประเมินสมรรถนะบุคลากร (ทุกกลุ่ม) -สัดส่วนจำนวนนักศึกษาต่ออาจารย์ -ร้อยละบุคลากรผ่านที่การประเมินทักษะดิจิทัล -ผลิตภาพของบุคลากรต่อรายได้ทั้งหมด
	ผลลัพธ์แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร	
(2) บรรยากาศการทำงาน	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง	-ความพงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน -ความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ -ร้อยละของบุคลากรที่มีภาวะเจ็บป่วยจากการปฏิบัติงานลดลง -จำนวนอุบัติเหตุ/ความไม่ปลอดภัยที่ลดลง
	ผลลัพธ์แตกต่างตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร	
(3) ความผูกพันของบุคลากร	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรมีอะไรบ้าง	ร้อยละความผูกพันของบุคลากร(ทุกกลุ่ม) -ร้อยละการลาออกของบุคลากรที่ลดลง -สถิติข้อร้องเรียนของบุคลากรที่ลดลง
	ผลลัพธ์แตกต่างตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร	
(4) การพัฒนาบุคลากร	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรมีอะไรบ้าง	-ร้อยละบุคลากรที่มีทักษะเพิ่มขึ้นหลังจากได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม -ร้อยละความพึงพอใจต่อระบบการพัฒนาบุคลากร
	ผลลัพธ์แตกต่างตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร	

หมวด 6 การปฏิบัติการ (85 คะแนน)

ในหมวดปฏิบัติการ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงาน ตลอดจนทำให้มั่นใจในประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและคูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง





6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (40 คะแนน)

6.2 ประสิทธิผลชองการปฏิบัติการ : สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิผล (45 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน

ก.การออกแบบหลักสูตรและบริการและกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและการบริการ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) การออกแบบหลักสูตรและการบริการ สถาบันมีดำเนินการอย่างไร ในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ สถาบันมีดำเนินการอย่างไรในการ จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

(4) การออกแบบกระบวนการ สถาบันมีดำเนินการอย่างไรในการ ออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

ออกแบบ จัดการ ปรับปรุง

หลักสูตร บริการ กระบวนการ

ข.การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ สถาบันมั่นใจได้อย่างไร ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(2) การปรับปรุงการกระบวนการ สถาบันมีดำเนินการอย่างไรในการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ผู้เรียน ปรับปรุงผลการดำเนินการ ของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งของกระบวนการ

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

ก.ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการ

ข.การจัดการเครือข่ายอุปทาน

สถาบันมีดำเนินการในการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

ค.ความปลอดภัยและความต่อเนื่องของธุรกิจ

(1) ความปลอดภัย สถาบันดูแลอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคง (Safe and Secure) ในสถานที่ทำงาน สำหรับบุคลากร ผู้เรียน และบุคคลอื่น

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ สถาบันดูแลอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคง (Safe and Secure) ในสถานที่ทำงาน สำหรับบุคลากร ผู้เรียน และบุคคลอื่น

(3) การบริหารความเสี่ยง

แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร

ต้นทุน ห่วงโซ่อุปทาน ความปลอดภัย

ตัวอย่างข้อกำหนดของการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่น ๆ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ด้าน	ตัวอย่างข้อกำหนด	หมายเหตุ/การดำเนินการเพื่อ...
การจัดการศึกษา **กรณีศึกษา**	กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการจัดการหลักสูตร เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร เกณฑ์มาตรฐานสภาวิชาชีพ ความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บัณฑิต เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับสากล	การเปิดหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร หลักสูตร degree /non degree
การวิจัย	นโยบายการวิจัย จริยธรรมการวิจัย เงื่อนไขของแหล่งทุน การนำไปใช้ประโยชน์	Research program & Innovation
การบริการ (วิชาการ)	ความต้องการขององค์กร สังคม ชุมชน (Need) กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง องค์ความรู้ ผลกระทบ แหล่งทุน	หลักสูตรการอบรม หลักสูตรระยะสั้น
การบริการ (วิชาชีพ)	มาตรฐานคุณภาพที่เกี่ยวข้องและการรับรองคุณภาพ (HA/JCI) จรรยาบรรณวิชาชีพ	การบริการสุขภาพที่ทันสมัย

ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

(Work Process Requirement)

ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการน อาจจะรวม เรื่องต่อไปนี้

- ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการเรียนรู้ ความแตกต่างในวิธีการเรียนและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ความแตกต่างในความคาดหวังของผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่น ที่มีต่อหลักสูตรหรือการสนับสนุนที่จัดให้ ทั้งปัจจุบันและอนาคต
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง/เทคโนโลยี/รอบเวลา/ต้นทุนการดำเนินงาน
- ขีดความสามารถของบุคลากร/ขีดความสามารถในการวัดและประเมินผล
- ขีดความสามารถของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ
- การบริหารความปลอดภัยและการจัดการความเสี่ยง/ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม
- ปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เช่น ทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ ตลาด สังคม เป็นต้น

ตัวอย่างแนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)



EXAMPLE

1.ค้นหาความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการ

2.ค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง

3.กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก

4.กำหนดทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

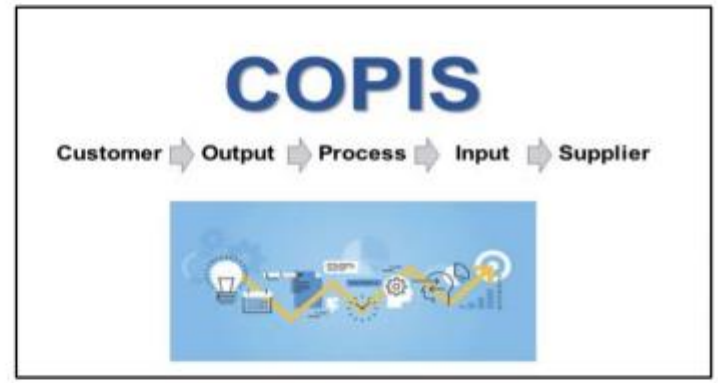
5.จัดทำข้อกำหนดของการออกแบบกระบวนการ

6.ออกแบบกระบวนการ

7.ทดลองปฏิบัติตามกระบวนการ

8.นำกระบวนการไปปฏิบัติจริง

9.ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการออกแบบกระบวนการ



S	I	P	O	C
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS
Who supplies the materials / inputs?	What resources are needed or provided by the supplier? Can be materials or information.	What steps or activities are carried out to created value for the customer?	What products or services are created by (or result from) the process?	Who are the customers?

การกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน

ด้าน	ตัวอย่างกระบวนการหลัก	ข้อกำหนด	ตัวชี้วัด
การจัดการศึกษา	การรับเข้าศึกษา	มีนักศึกษาใหม่เพิ่มขึ้นและมีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขการรับเข้า	• จำนวนนักศึกษาใหม่ที่เพิ่มขึ้น
	การพัฒนาหลักสูตร	ปรับปรุงทุกรอบ5ปี	• จำนวนหลักสูตรที่ปรับปรุงตามรอบเวลา
การวิจัย	การพัฒนานักวิจัย	ตรงตามเงื่อนไขแหล่งทุนและการนำไปใช้ประโยชน์	• จำนวนผลงานวิจัยที่ส่งมอบตรงเวลา • จำนวนผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์
การบริการ (วิชาการ)	การบริการวิชาการ	ขยายฐานการบริการวิชาการ	• จำนวนผู้รับบริการวิชาการกลุ่มใหม่ • รายได้จากการบริการวิชาการ
การบริการ (วิชาชีพ)	การรักษาพยาบาล	การเข้าถึงการบริการที่สะดวกรวดเร็วมีคุณภาพและได้มาตรฐาน	• ระยะเวลาที่ลดลงในการเข้าถึงบริการสุขภาพ • การผ่านการรับรองมาตรฐาน
กระบวนการบริการ (สนับสนุน)	การพัฒนาบุคลากร	ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและมีทักษะด้าน IT/ENG	• จำนวนบุคลากรใหม่ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาและมีทักษะสูง
	การบริหารงบประมาณ	การใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพเบิกจ่ายตรงตามเวลา	• อัตราการเบิกจ่ายประมาณ • อัตราการประหยัดงบประมาณ EXAMPLE

กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

กรณีศึกษา EXAMPLE

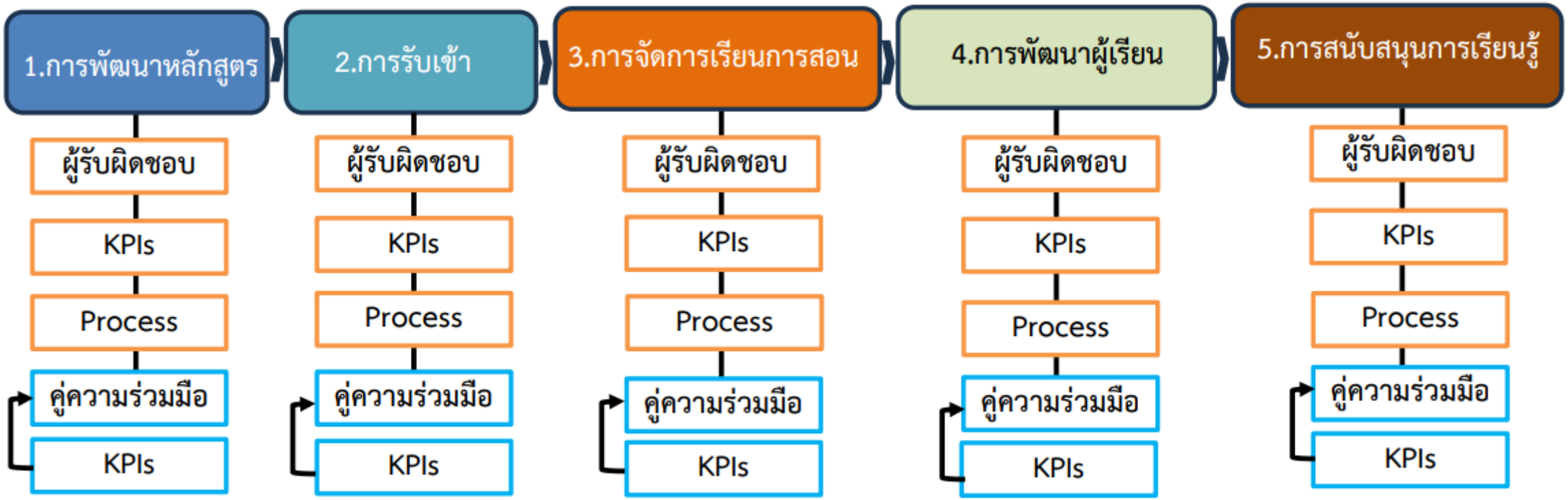
กระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนด	Leading indicator	Lagging indicator
กระบวนการด้านการเงินและงบประมาณ	- การบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นตามระเบียบด้านการควบคุมภายใน และ สตง.	การเบิกจ่ายงบประมาณรายโครงการ	-ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ -ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้
กระบวนการจัดหารายได้	-การใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในการก่อให้เกิดรายได้	จำนวนผู้เช่าพื้นที่ของมหาวิทยาลัย	จำนวนเงินรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการใช้พื้นที่
กระบวนการสร้างเครือข่าย	-คัดเลือกเครือข่ายที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด	จำนวนเครือข่ายจากภาครัฐและเอกชน ทั้งในและนอกประเทศ	จำนวนเครือข่ายที่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย

การออกแบบกระบวนการ : ตัวอย่าง กระบวนการทำการทำงานหลัก (1) กระบวนการผลิตบัณฑิต

ข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการผลิตบัณฑิต) 1.คุณภาพบัณฑิต 2.สำเร็จการศึกษาตามเวลาที่กำหนด 3.ได้งานทำ 4.รายได้/ค่าตอบแทน

ตัวชี้วัด Lagging (out come) 1.ความพึงพอใจผู้ใช้งานบัณฑิต 2.อัตราการสำเร็จการศึกษาตามเวลาที่กำหนด 3. ร้อยละของบัณฑิตได้งานทำ (ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา/ภายใน 6เดือน/ภายใน 12 เดือน/มากกว่า 12 เดือน) 4.ร้อยละบัณฑิตได้งานทำในตลาดแรงงานตรงตามสาขา 5.ร้อยละบัณฑิตที่ได้งานทำในตลาดแรงงานต่างประเทศ 4.รายได้/เงินเดือนเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าเกณฑ์ ก.พ.ที่กำหนด

กระบวนการย่อยของกระบวนการผลิตบัณฑิต



ตัวอย่าง



EXAMPLE

กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทาน

1.วิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งมอบและการให้ความร่วมมือของกระบวนการทำงาน

2.กำหนดแนวทางในการคัดเลือกผู้ส่งมอบและผู้ให้ความร่วมมือ

3.จัดทำข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันและกลไกการสื่อสาร

4.การประเมินผลผู้ส่งมอบและผู้ให้ความร่วมมือ

5.การให้ข้อมูลป้อนกลับ

6.การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน

“ข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน” หมายถึง เงื่อนไขการทำงานที่สำคัญที่ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้องค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ตัวอย่างเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

กรณีศึกษา

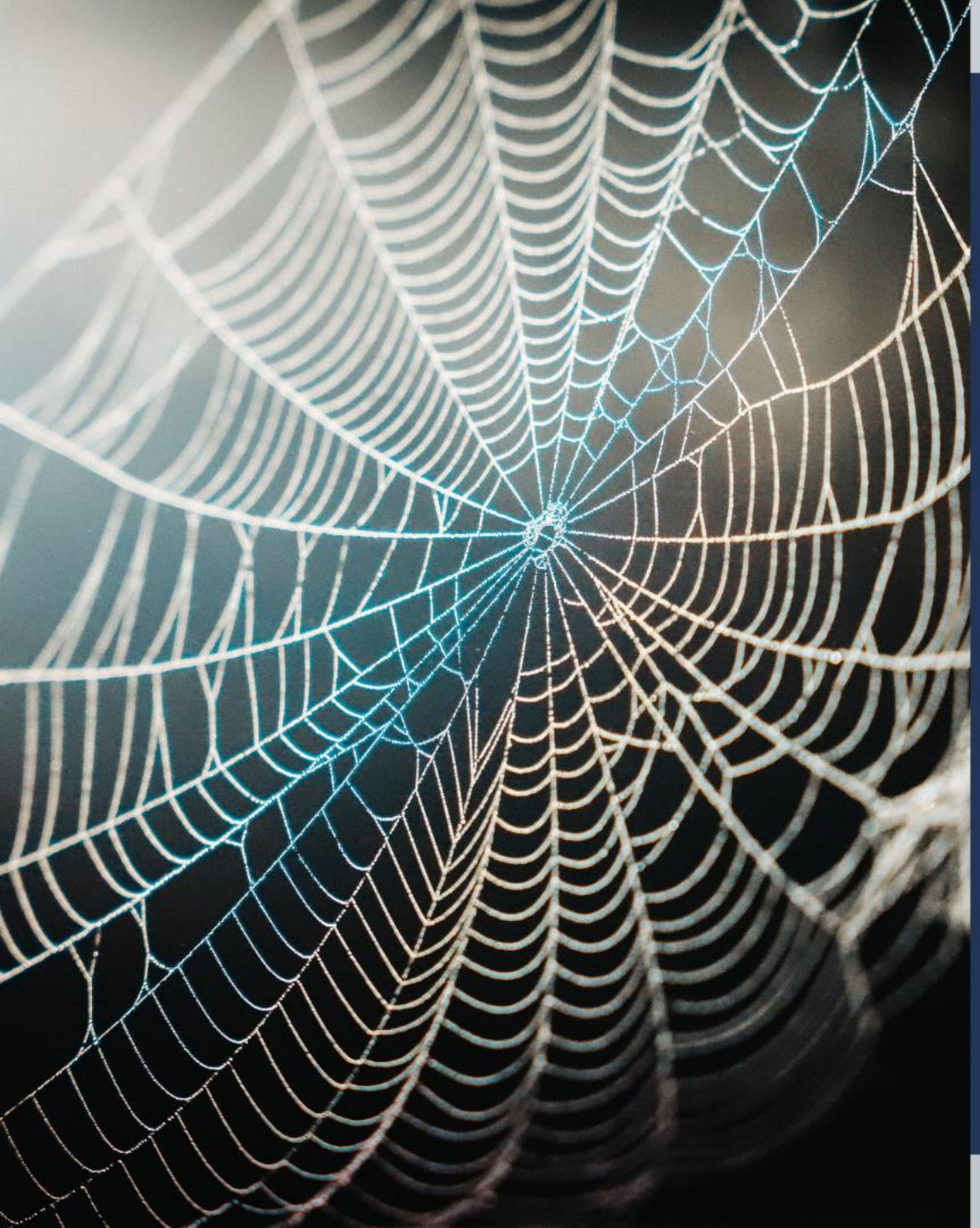
ตารางที่ 6.2-4 ตัวอย่างกิจกรรมการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กระบวนการ/แผนป้องกัน/แผนสำรวจ/การกู้คืน	ความถี่	Owner
1.การป้องกันและควบคุมอัคคีภัย	ป้องกันความเสียหายและการสูญเสียทรัพย์สิน	-อบรมให้ความรู้แก่บุคลากรและซ้อมอัคคีภัยในอาคารสูงเป็นประจำทุกปี กรณีเกิดไฟไหม้ สถานที่ทำการ ให้มีการสำรองสถานที่ทำงานและจัดทำแผนฟื้นฟู ซ่อมแซมและจัดซื้อจัดจ้าง ภายหลังจากมีการตรวจสอบความเสียหายแล้วภายใน1เดือน หรือ ขึ้นอยู่กับสภาพความเสียหาย	ปีละ1ครั้ง	กองอาคารสถานที่
2.การป้องกันระบบไฟฟ้าขัดข้อง	ลดความสูญเสียจากไฟฟ้าขัดข้อง	-ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ไฟฟ้าและติดตั้งเครื่องสำรองไฟฟ้า -เปลี่ยนอุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอายุการใช้งานมากหลายปีและเสื่อมสภาพ	ทุกๆ 6 เดือน	
3.การป้องกันภัยแล้ง	ป้องกันและลดความสูญเสียจากภัยแล้ว	-ตรวจสอบอุปกรณ์และสถานที่เก็บกักน้ำให้มีสภาพการใช้งานอย่างปกติ -มีการเก็บกักและพักน้ำที่ใช้แล้ว เพื่อนำไปใช้ซ้ำ เช่น การรดน้ำต้นไม้ภายใน -รณรงค์การใช้น้ำอย่างประหยัด และสำรองน้ำไว้สำหรับใช้งานได้อย่างน้อย 2 สัปดาห์	ทุกๆ 9 เดือน	
4.การป้องกันอุทกภัย	ป้องกันการสูญเสียทรัพย์สิน	-ตรวจสอบความพร้อมของระบบระบายน้ำ ท่อน้ำ และตรวจสอบไม่ให้มีสิ่งของหรือขยะอุดตันการระบายน้ำ ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องสูบน้ำเพื่อให้ใช้งานได้ -ลดการใช้พลาสติกทุกประเภท (ลดการอุดตัน) การคัดแยกขยะและนำกลับมาใช้ใหม่	ทุกๆ 9 เดือน	

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (120 คะแนน)

ควรกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับหมวด 6

คำถามโดยรวม	คำถามย่อย	โปรดระบุตัวชี้วัด
ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า		
ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่ตอบสนองผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของด้านบริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร	-ร้อยละของบัณฑิตได้งานทำในองค์กรที่มีชื่อเสียง (TOP10) -ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต -ร้อยละบัณฑิตที่ได้งานทำตรงสาขา -อัตราเงินเดือนเฉลี่ยแรกเข้าของบัณฑิต -ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ใน Q1 -รายได้จากการบริการวิชาการ
ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน		
(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ/กระบวนการสนับสนุน รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรม	-ร้อยละของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาตามเวลาที่กำหนด -อัตราการคงอยู่ของนักศึกษาปีสุดท้าย -ผลงานวิจัยที่ได้รับทุนจากภายนอกที่ดำเนินการแล้วเสร็จเป็นไปตามเวลาที่กำหนด -ประสิทธิผลการบริการวิชาการด้านต้นทุนที่ลดลง
(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินคืออะไร	-สถิติไฟไหม้ ไฟฟ้าลัดวงจร -ร้อยละห้องปฏิบัติการได้รับการรับรองมาตรฐานด้านความปลอดภัย -สถิติอุบัติการณ์โจรกรรม ปล้นจี้ ลักทรัพย์
ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน		
-ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันดีขึ้นคืออะไร		-ร้อยละนักศึกษาแลกเปลี่ยนไปและมาจากต่างประเทศ -MOU Active -แหล่งฝึกประสบการณ์ที่ได้มาตรฐาน



หลุมพลางที่ทำให้องค์กร ไม่สามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

- ไม่เข้าใจเกณฑ์
- มุ่งแต่การเขียนรายงาน
- หาตัวตนไม่เจอ
- ผู้นำไม่เอาจริง
- SILO
- หมดแรง


Q & A

THANK YOU

