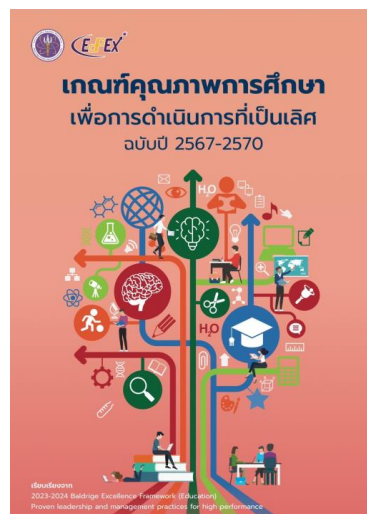
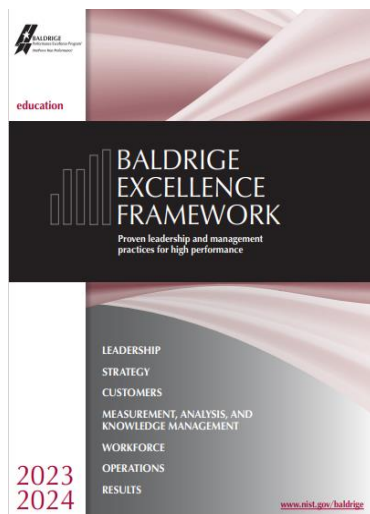


เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้นำองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา



รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
13 มีนาคม 2568

EdPEX

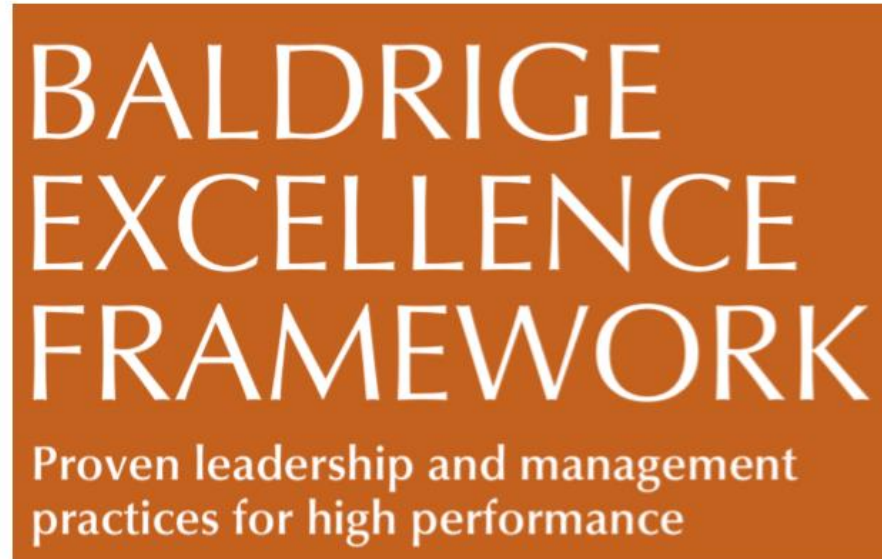
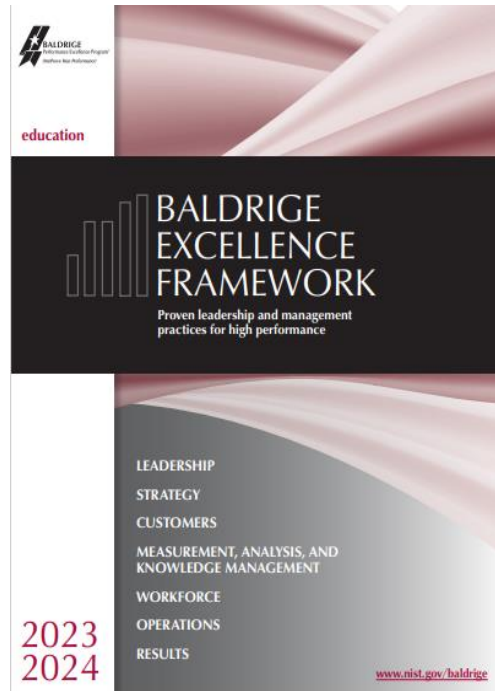


เครื่องมือเพื่อการบริหารคุณภาพองค์กร

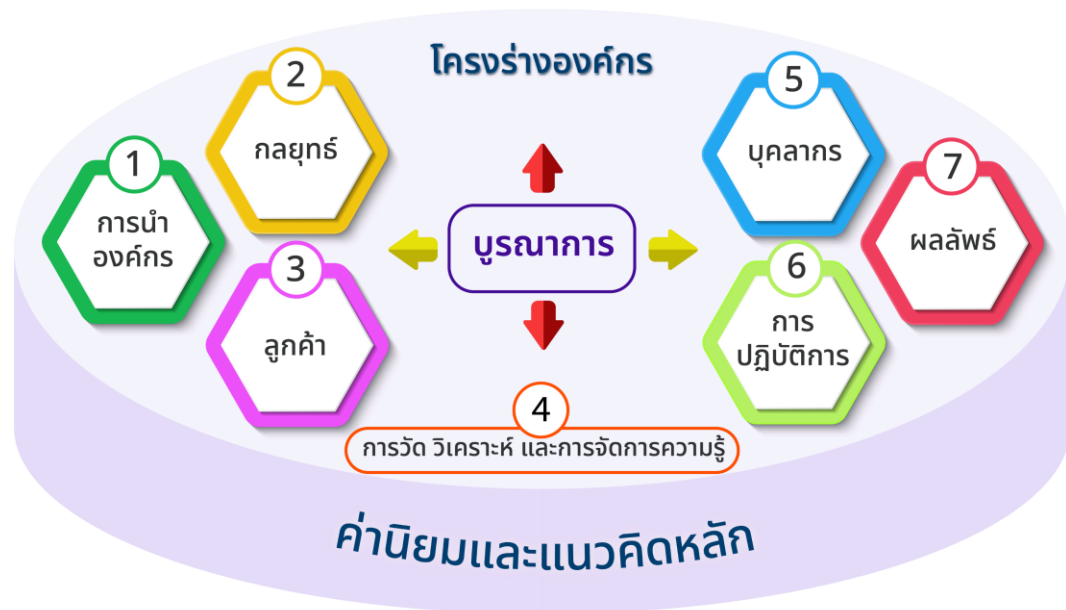
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
PMQA	Public Sector Management Quality Award เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
TQA	Thailand Quality Award เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
EdPEX	Education Criteria for Performance Excellence เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ใช้ประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร



The Baldridge Excellence Framework empowers your organization to reach its goals, improve results, and become more competitive.



ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEX

- ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร
- เปิดอิสระให้องค์กรคัดเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง ไม่ได้กำหนดวิธีการ
- ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบและการบูรณาการสู่เป้าประสงค์องค์กร
- นำประเด็นปัญหาด้านการนำองค์กรและการบริหารจัดการในปัจจุบัน ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ดีมาตั้งเป็นชุดคำถามเพื่อช่วยให้สถาบันพร้อมเผชิญความท้าทาย สามารถใช้จุดแข็งเหล่านั้นและบริหารจัดการสถาบันให้ทุกส่วนเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจ เกิดผลสำเร็จต่อเนื่อง และไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เลือกกำหนดตัววัดความสำเร็จได้เองตามบริบทขององค์กร

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์ EdPEX

เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อ

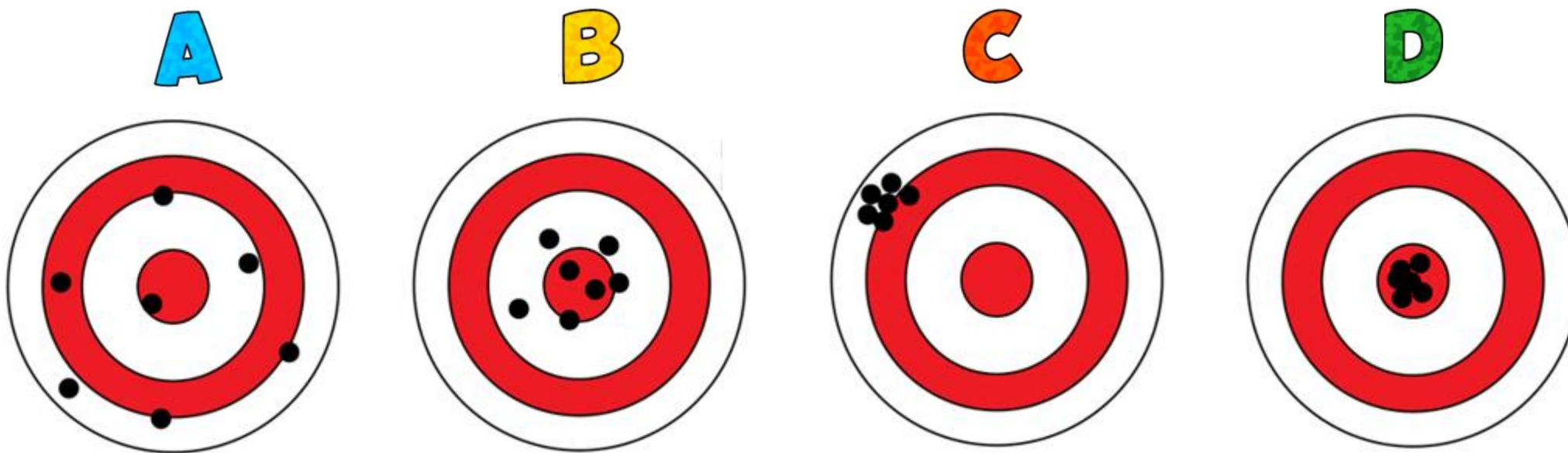
- สถาบันดำเนินการได้ดีอย่างที่สถาบันพึงจะเป็นหรือไม่
- สถาบันทราบได้อย่างไร
- สถาบันควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร และอย่างไร



การใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันได้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

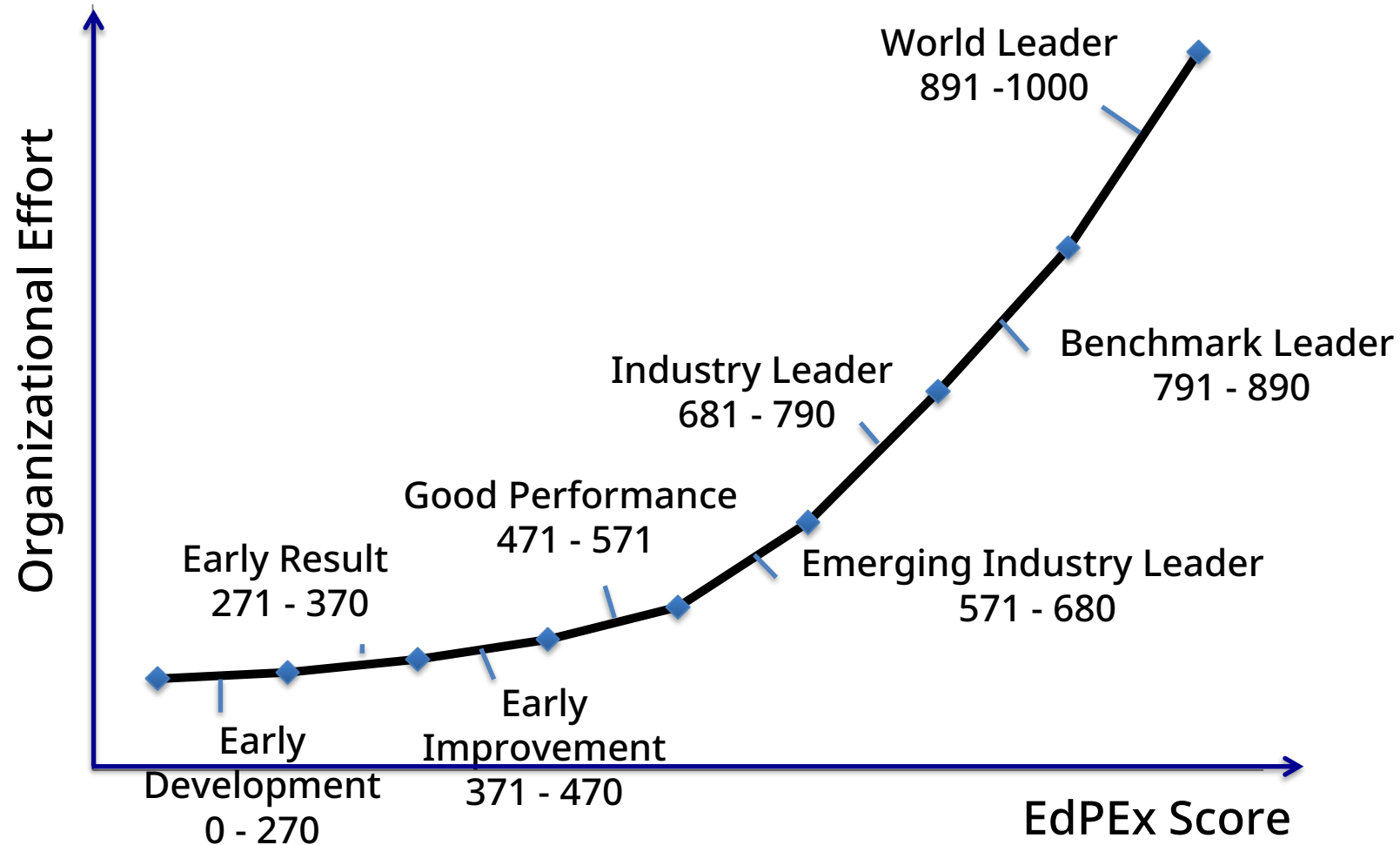
- EdPEx $\neq$ QA $\neq$ รายงานประจำปี
- EdPEx = **เครื่องมือในการบริหารคุณภาพองค์กร**
- EdPEx เป็นการเดินทางขององค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ไม่มีวันสิ้นสุด
- ประโยชน์ของเกณฑ์ คือ ทำให้ผู้นำและบุคลากรมองเห็นภาพเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ





ทำอย่างไรให้คนในองค์กรมองไปที่เป้าหมายเดียวกัน

ระดับพัฒนาการขององค์กร (0-1000)



การใช้เกณฑ์ EdPEx เพื่อการประเมินองค์กร

- เป็นการประเมินในระดับองค์กรเพื่อการมุ่งเป้า
- ครอบคลุมทุกพันธกิจของสถาบัน
- เสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ค้นหาโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
- เป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการของส่วนต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
- ค้นหาแนวทางและวิธีการในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง

มิติการประเมิน



ประเมินกระบวนการ หมวด 1-6

Approach (A)
Deployment (D)
Learning (L)
Integration (I)
ADLI

ประเมินผลลัพธ์ หมวด 7

Levels (Le)
Trends (T)
Comparisons (C)
Integration (I)
LeTCI

มิติการประเมินกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่สถาบันใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์ EdPEX/TQA ช่วยให้สถาบันตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. **แนวทาง (Approach)** : สถาบันมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้งานของสถาบันประสบผลสำเร็จ แนวทางที่สำคัญของสถาบันเป็นระบบและมีประสิทธิภาพอย่างไร
2. **การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)** : สถาบันนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร
3. **การเรียนรู้ (Learning)** : สถาบันประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญของตนได้ดีเพียงใด มีการแบ่งปันผลการปรับปรุงภายในสถาบันได้ดีเพียงใด องค์กรความรู้ใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่
4. **การบูรณาการ (Integration)** : แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี (Organizational needs) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร กระบวนการและระบบปฏิบัติการประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรได้ดีเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญระดับสถาบัน

มิติการประเมินผลลัพท์

เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันประเมินผลลัพท์ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. **ระดับ (Levels)** : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร
2. **แนวโน้ม (Trends)** : ผลลัพท์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น คงเดิม หรือด้อยลงกว่าเดิม
3. **การเปรียบเทียบ (Comparisons)** : ผลการดำเนินการของสถาบันเทียบกับสถาบัน/องค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในวงการ
4. **การบูรณาการ (Integration)** : มีการแสดงผลลัพท์ที่สำคัญและจำเป็นของสถาบันหรือไม่ สถาบันใช้ผลลัพท์นั้น ๆ เพื่อการตัดสินใจหรือไม่

การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์ EdPEx





ค่านิยม 11 ประการ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง

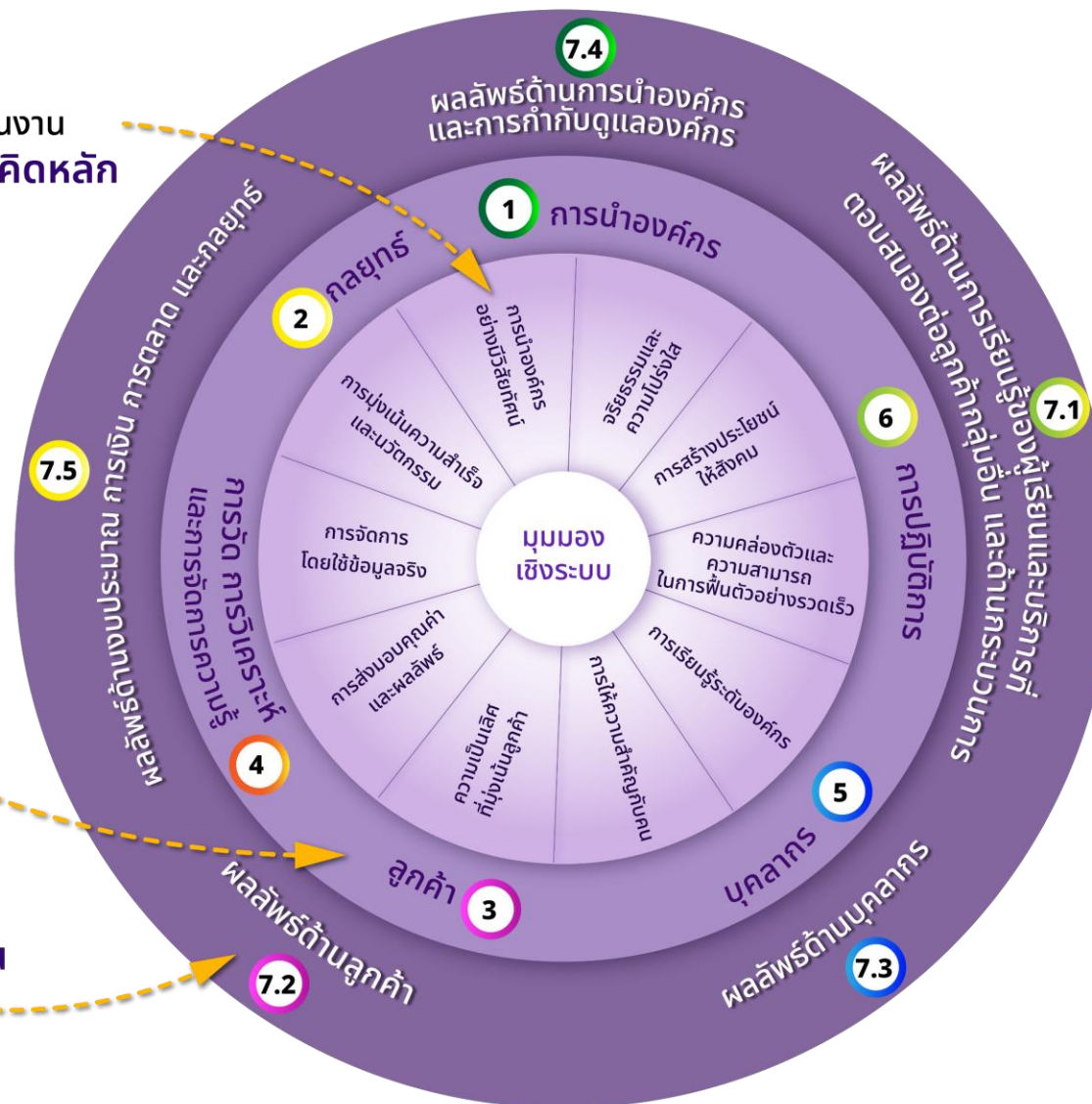
- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1) มุมมองเชิงระบบ | 7) การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม |
| 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ | 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง |
| 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน | 9) การสร้างประโยชน์ให้สังคม |
| 4) การให้ความสำคัญกับคน | 10) จริยธรรมและความโปร่งใส |
| 5) ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว | 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ |
| 6) การเรียนรู้ระดับองค์กร | |

♥ ยึดหลักการ 11 ประการนี้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงาน
ที่เป็นเลิศสร้างจากค่านิยมและแนวคิดหลัก

ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการที่เป็นระบบ
(หมวด 1 - 6)

ผลลัพธ์การดำเนินงาน
(หมวด 7) ที่ได้



โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx

โครงสร้างองค์กร (13 คำถาม) ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร ส่วนที่ 2 สถานการณ์ขององค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร

- 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
- 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

หมวด 2 กลยุทธ์

- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หมวด 3 ลูกค้า

- 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า
- 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
- 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

หมวด 5 บุคลากร

- 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร
- 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

หมวด 6 การปฏิบัติการ

- 6.1 กระบวนการทำงาน
- 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx

Process Item	Results Item
Item 1.1 และ 1.2	Item 7.4
Item 2.1 และ 2.2	Item 7.5
Item 3.1 และ 3.2	Item 7.2
Item 4.1 และ 4.2	Item 7.1 และ 7.5
Item 5.1 และ 5.2	Item 7.3
Item 6.1 และ 6.2	Item 7.1

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)



- ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตรวจสอบประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- สามารถนำจุดอ่อนที่ตรวจพบ ไปวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

ประโยชน์สำคัญ คือ ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด จะเห็นภาพเดียวกันและจุดโฟกัสเดียวกัน

โครงสร้างองค์กร



P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ (EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE Offerings)

สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลักระบบ ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลัก	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ	วิธีการในการส่งมอบ

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and CULTURE)

พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบัน คืออะไร ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กร คืออะไร **สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน**

พันธกิจ (MISSION) : องค์กรของเราเกิดมาเพื่ออะไร

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของสถาบัน พันธกิจ เป็นการตอบคำถามที่ว่า “สถาบันพยายามทำอะไรให้สำเร็จ” พันธกิจอาจกำหนดผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือตลาดเป้าหมายที่สถาบันให้บริการ ความโดดเด่น หรือสมรรถนะหลักของสถาบัน หรือเทคโนโลยีที่ใช้

- 1) ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพที่มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมไปสู่การเป็นผู้ประกอบการ
- 2) สร้างงานวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมและนวัตกรรมตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่น
- 3) บริการวิชาการโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 4) สืบสาน รักษาต่อยอดศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้เกิดความยั่งยืน

อ้างอิงจาก
<https://www.rmutl.ac.th/page/vision>



“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบัน**ต้องการเป็น**ในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิชาชีพ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ นวัตกรรมและผู้ประกอบการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน ท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

อ้างอิงจาก <https://www.rmutl.ac.th/page/vision>

- เราจะวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์จากอะไร
- เรามี KPI ที่สะท้อนความสำเร็จของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง
- เรามีเป้าหมายที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นเมื่อใด
- คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่ต้องการจะไปตรงกันหรือไม่
- ผู้นำมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



Value Proposition เช่น องค์กรส่งมอบคุณค่าอะไรให้ลูกค้า



ค่านิยม (VALUES)

หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอม
วิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ
ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรม
ที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและ
ชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และ
ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
ด้วยวิธีการที่เหมาะสม



วัฒนธรรม (CULTURE)

วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน
และค่านิยมที่ใช้ร่วมกันที่สะท้อนลักษณะเฉพาะ
ของบุคลากร และแสดงให้เห็นภายในสถาบัน
ในสถาบันที่มีผลการดำเนินการที่ดี ผู้นำ
ระดับสูงจะสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรม
ของสถาบันตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม
ของสถาบัน



สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES)

- “สมรรถนะหลักของสถาบัน” หมายถึง **เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด** เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ
- สมรรถนะหลักของสถาบัน มักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ**ลอกเลียนแบบได้ยาก** และอาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศของสถาบัน
- หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบัน อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด
- สมรรถนะหลักของสถาบัน **อาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือการจัดหลักสูตรและบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ** ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด

การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก : VRIO Framework

คุณค่า	หายาก	เลียนแบบยาก	เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	
V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Valuable (V) ความสามารถ/ทรัพยากรขององค์กรที่ช่วยให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมาย

Rare (R) ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งหายาก

Inimitable (I) ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก

Organized (O) ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมี สามารถนำมาใช้บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์

Figure P.1-3 Plan for Excellence

PLAN FOR EXCELLENCE



TRI COUNTY TECH

2018 APPLICATION SUMMARY

https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018_tri_county_tech_baldrige_application_summary.pdf

Figure P.1-1 HCC Culture

Mission Statement: Providing pathways to success

Vision Statement: HCC is a place to discover greatness in yourself and others

Values: INSPIRES-Innovation, Nurturing, Sustainability, Partnership, Integrity, Respect, Excellence, and Service

Core Competencies:

CC1. Provide an exceptional educational experience

CC2. Facilitate student success

CC3. Partner with external stakeholders to achieve excellence

Strategic Goals:

SG1-Student Success, Completion and Lifelong Learning

SG2-Organizational Excellence

SG3-Building and Sustaining Partnerships



<https://www.nist.gov/sites/default/files/2019-HCC-Application-Summary.pdf>

Mission
Empowering our diverse communities for success.
Vision
The Alamo Colleges will be the best in the nation in Student Success and Performance Excellence.
Values
The members of Alamo Colleges are committed to building individual and collective character through the following set of shared values in order to fulfill our vision and mission. • Students First • Respect for All • Community-engaged • Collaboration • Can-do Spirit • Data-informed
Core Competencies
1) Each Student First - Reflects the commitment of all staff and faculty to engage and help students to succeed, often by way of one-on-one interactions with students. (KSP – 1, 2, 6)
2) Early Access to Higher Education - Includes our dual credit, early college high school, and other methods we have deployed to provide high school students opportunities for early access to college. (KSP – 5)
3) Partnership Development - Reflects our keen ability to build strong collaborations, partnerships, working relationships, and engagements internally and externally across our service area. (KSP – 3, 4, 5, 6)
<i>Figure P-2 ACD Guiding Principles and Core Competencies</i>



ALAMO
COLLEGES
DISTRICT

https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018_alamo_college_baldrige_award_application_summary.pdf

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร

- กลุ่มและประเภทของคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเป็นอย่างไร
- ปัจจัยการขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญของกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้คืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบุคลากรที่สถาบันกำลังประสบทั้งในด้านขีดความสามารถ อัตรากำลัง และองค์ประกอบของกลุ่มบุคลากรคืออะไร

(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

- (5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)
มาตรฐานและข้อกำหนด (standards and regulations) การรับรองคุณภาพ (accreditation) การรับรอง (certification) หรือข้อกำหนดการขึ้นทะเบียน (registration requirements) ที่สำคัญที่สถาบันนำมาปฏิบัติมีอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE Structure) มีลักษณะเป็นอย่างไร ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และกับองค์กรแม่เป็นอย่างไร (*)

(2) ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMER and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมถึงบริการที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น และการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบัน นอกจากนี้ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม (ถ้ามี)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง

P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position)

ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโตในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบันดำเนินการอยู่ คู่แข่งมีจำนวนเท่าใด และประเภทอะไรบ้าง **อะไรทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง** สถาบันควรพิจารณาถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติและนานาชาติ (*)

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสเพื่อสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมคืออะไร (*)

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในวงการศึกษา รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษาคืออะไร สถาบันมีข้อจำกัดอะไร ในการได้มา หรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว



1. การนำองค์กร (Leadership) (115 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เถกนถยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรม และเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (65 คะแนน)

คำถามพื้นฐานของหัวข้อ
(Basic question)

ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (MISSION, VISION, and VALUES)

(1) กำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (MISSION, VISION, and VALUES)
ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและ

คำถามโดยรวมของหัวข้อ
(Overall question)

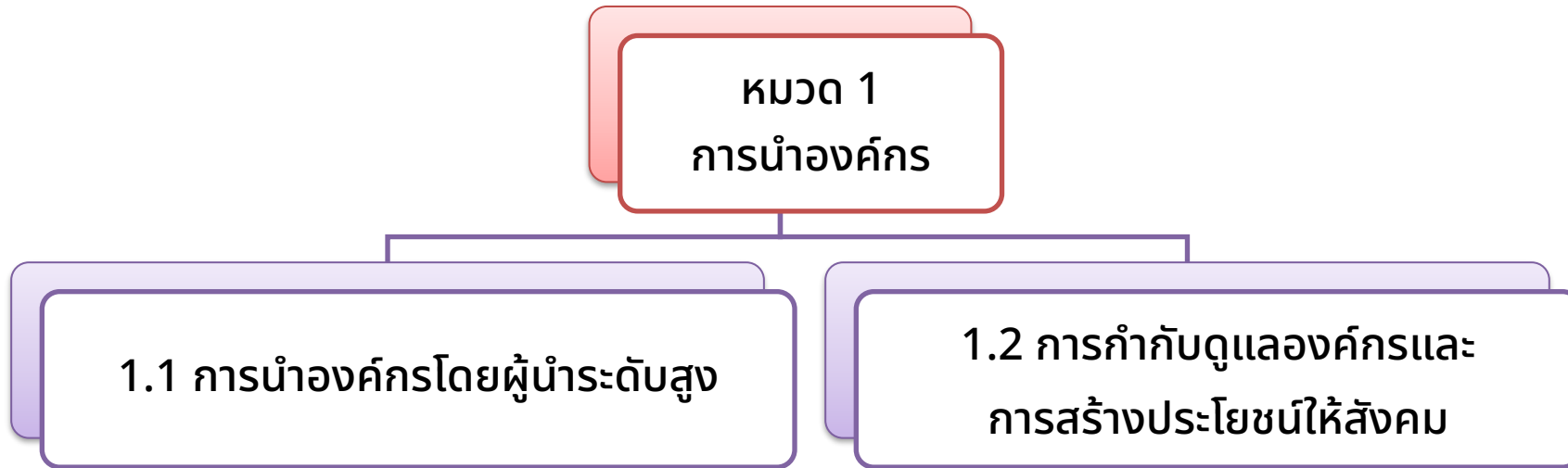
ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

คำถามย่อยของหัวข้อ
(Multiple questions)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กร ถ้ามองว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เรายังถ้ามองถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม



หมวด 1 การนำองค์กร

Basic question

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

Overall question

ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ข. การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันบุคลากรทั่วทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

หมวด 1 การนำองค์กร

Basic question

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม : สถาบัน
ดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

Overall question

ก. การกำกับดูแลองค์กร

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามี
การกำกับดูแลองค์กรด้วยความ
รับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

(2) การประเมินผลการดำเนินการ

สถาบันประเมินผลการดำเนินการ
ของผู้นำระดับสูงและระบบกำกับดูแล
องค์กรอย่างไร

(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน

ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการ
ทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน
อย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและ อย่างมีจริยธรรม

(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และ การรับรองคุณภาพ

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย
กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และใน
อนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มี
ต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และ
การปฏิบัติการอย่างไร

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการ
กำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์
ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

(1) ความผาสุกของสังคม

สถาบันทำให้ความผาสุกและ
ผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งใน
กลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวัน
อย่างไร

(2) การสนับสนุนชุมชน

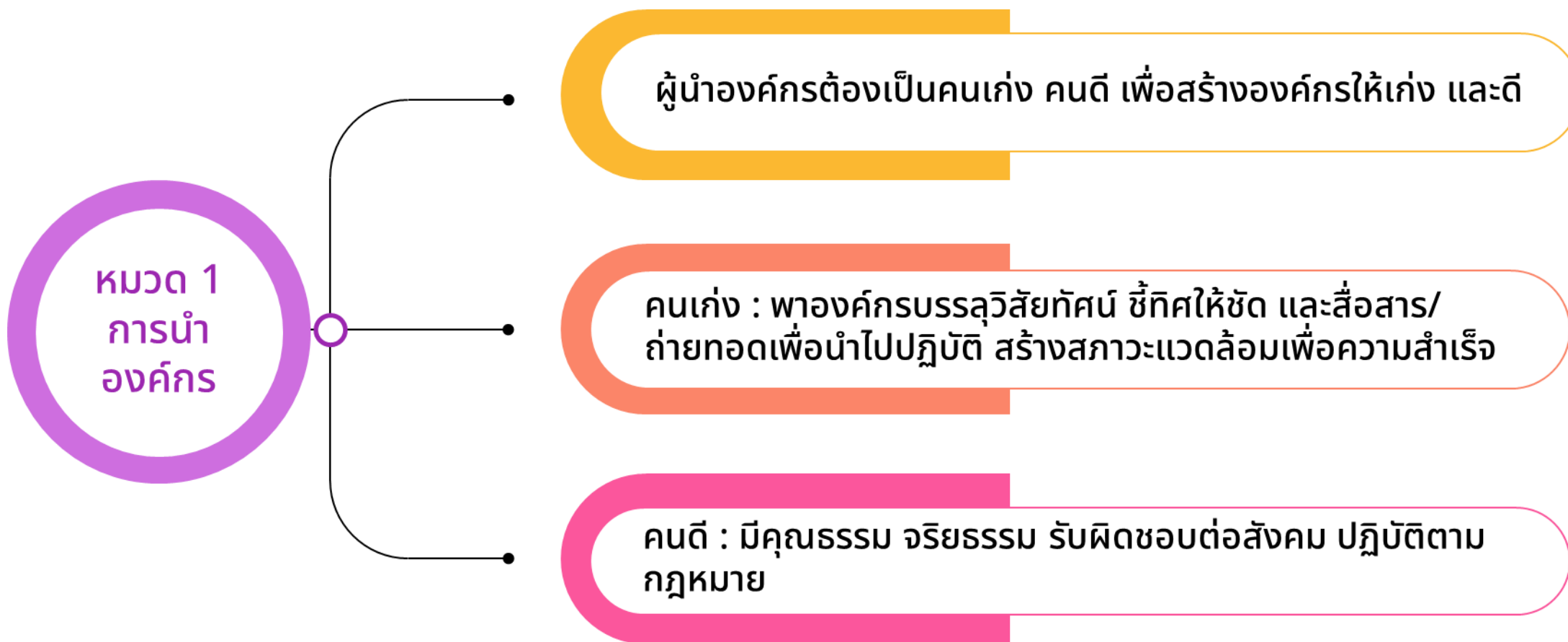
สถาบันดำเนินการอย่างไรในการ
สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่
ชุมชนที่สำคัญของสถาบัน

♥ ความเป็นเลิศขององค์กร เริ่มจากผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูง ♥

ชี้นำ
เป็นแบบอย่าง



กำหนดวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศ สร้างแรงบันดาลใจ สื่อสาร+สร้างความผูกพัน
ส่งเสริมให้มีส่วนร่วม ความสำเร็จ และกำกับดูแลอย่างจริงจังด้วยตนเอง
ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และสร้างประโยชน์ให้สังคม



หมวด 7 ผลลัพธ์

Basic question

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

(1) การนำองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

(2) การกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

(4) จริยธรรม

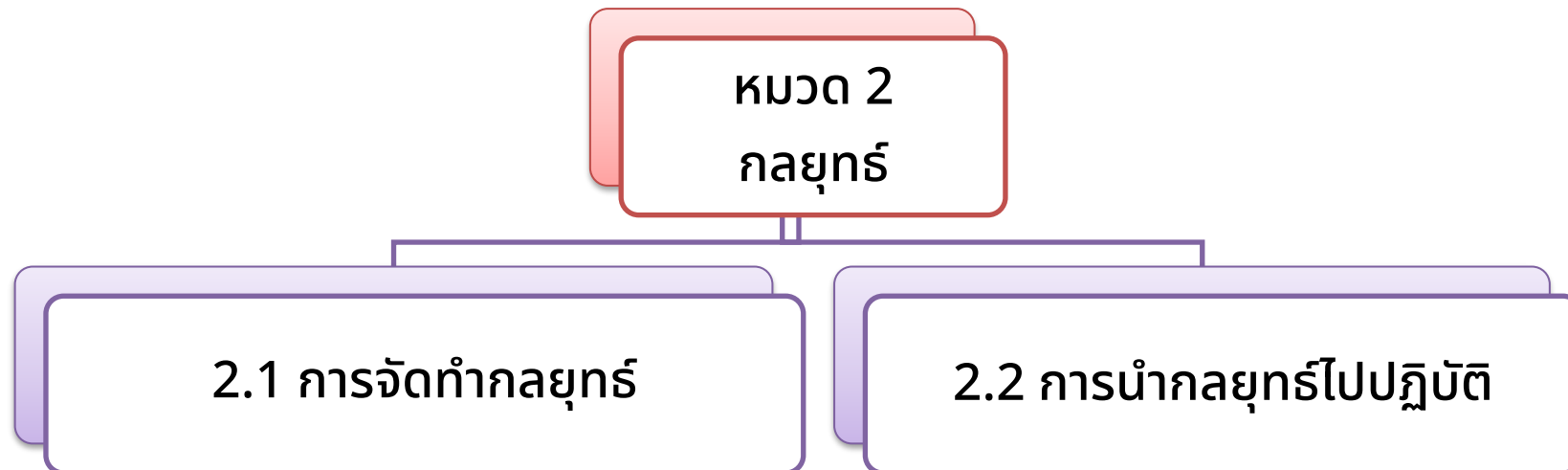
ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

(5) สังคม

ผลลัพธ์ด้านความพาสักของสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

หมวด 2 กลยุทธ์

ในหมวดกลยุทธ์ ถ้ามองว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า



หมวด 2 กลยุทธ์

Basic question

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

Overall question

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่าน
การประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยง
อย่างรอบด้าน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

(4) การจัดจ้างคนภายนอก และ สมรรถนะหลักของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/ความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร

หมวด 2 กลยุทธ์

Basic question

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

Overall question

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(1) แผนปฏิบัติการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

(3) การจัดสรรทรัพยากร

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

(4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว



แผนกลยุทธ์



แผนปฏิบัติการ

แผนกลยุทธ์

- แผนกลยุทธ์ >> ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต
- การวางแผนต้องใช้ข้อมูลจริง นำปัจจัยระยะสั้น ระยะยาว สถานการณ์ความไม่แน่นอน สถานการณ์การแข่งขันที่เกิดขึ้น มาประกอบการวางแผน มุ่งไปสู่อนาคตที่เรายังไม่เคยไปถึง วางแผนให้เข้าใกล้ vision ให้มากขึ้น
- Input ในการทำแผน ต้องมาจาก performance ขององค์กร + เหตุการณ์ภายนอก
- แก่นของการวางแผนกลยุทธ์ ห้ามจินตนาการ ต้องใช้ fact & data
- ทำแผนโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ และคุณค่าที่ส่งมอบให้ stakeholders
- เจตจำนงของการวางแผน คือ กลยุทธ์ชัดเจน กลยุทธ์ตอบสนองความท้าทายที่องค์กรเผชิญ หรือไม่ ใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบ เพื่อเอาชนะให้ได้ และมี Strategic objective และเป้าที่ชัดเจน
- ในการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาสเชิงกลยุทธ์ (SO_p) เพื่อค้นหา innovation
- ตัววัด : ได้ทำ & ทำได้ , งานเสร็จ & งานสำเร็จ

แผนกลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์องค์กร ถือเป็นความเสี่ยงองค์กร
- ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนอะไรบ้าง จะดำเนินการในช่วงเวลาใดของปีแต่ละขั้นตอนใครรับผิดชอบ ใช้ข้อมูลอะไรประกอบ ใช้การวิเคราะห์อะไร ผลลัพธ์ที่ได้ของแต่ละขั้นตอนคืออะไร ใครบ้างที่ต้องเข้าร่วม ใครบ้างที่ต้องนำไปดำเนินการรวมทั้ง จะประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวางแผนอย่างไร
- ผู้บริหารระดับสูงทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างเข้มแข็ง เพราะกลยุทธ์ขององค์กร ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ห้ามปล่อยให้เป็นเรื่องของระดับปฏิบัติเพียงลำพังโดยเด็ดขาด

แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

- กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ**ควรคำนึงถึงความเสี่ยงหลักๆ** ที่องค์กรเผชิญ
- ในกรณีที่วางกลยุทธ์ แล้วพบว่า องค์กรไม่มีสมรรถนะหลักหรือความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อ การบรรลุกลยุทธ์นั้น ต้องกำหนดให้เป็น**สมรรถนะหลักในอนาคต**ที่องค์กรต้องมี และวางแผน ในการสร้างสมรรถนะหลักใหม่นั้น
- **ความสำเร็จของกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ ผลลัพธ์และความสำเร็จในการ บรรลุกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร**
- แผนงานด้านบุคลากร ต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

ปัญหาใหญ่ที่พบบ่อยๆ คือ

- 1) แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่กำหนดไว้
- 2) บางองค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ แต่วิธีการและเนื้อหาที่คิดจะทำตามแผน ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จุดอ่อนที่สำคัญ



ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน
หรือ การจัดทำกลยุทธ์

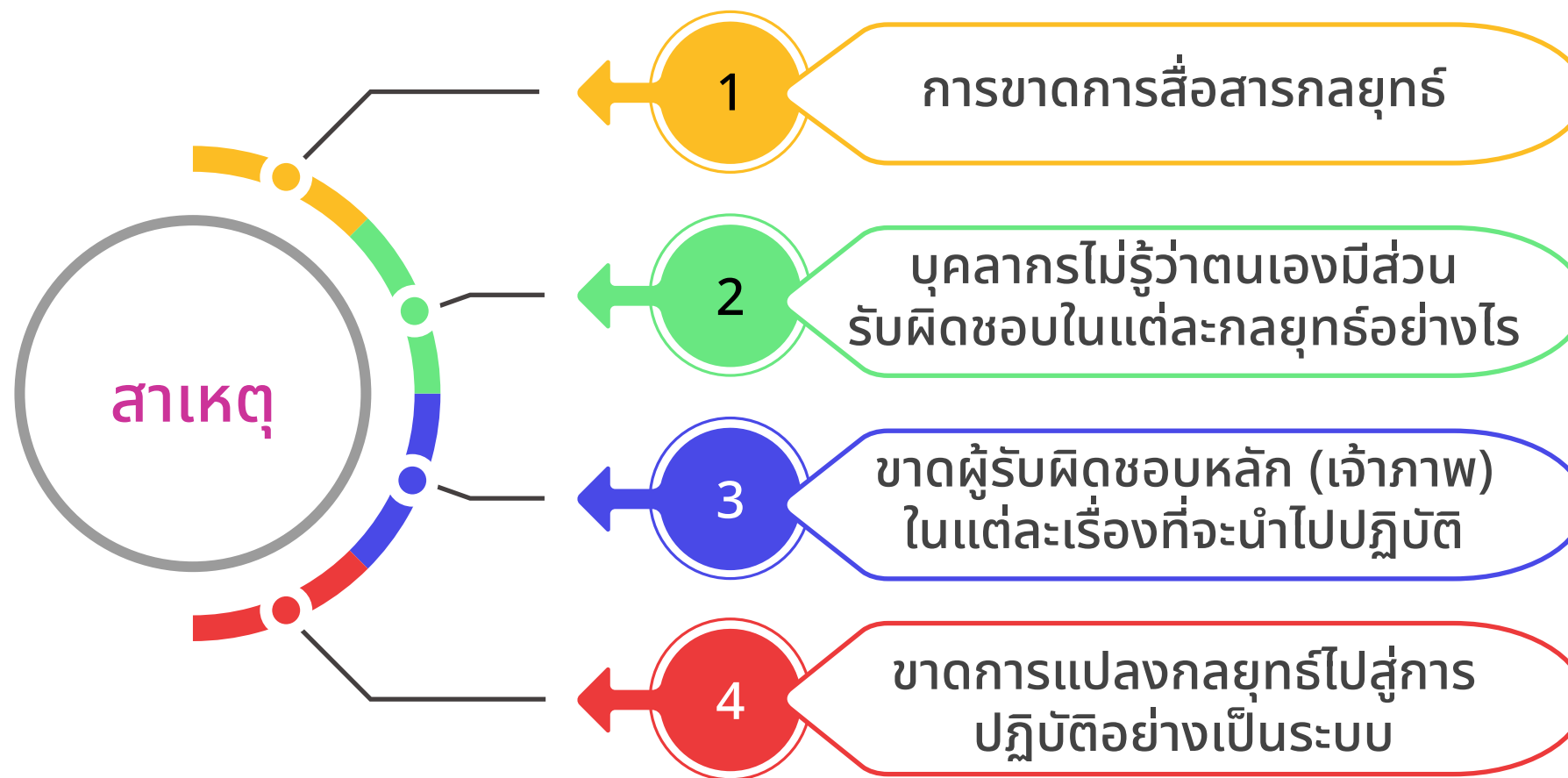
ระบบการวางแผนกลยุทธ์

แต่

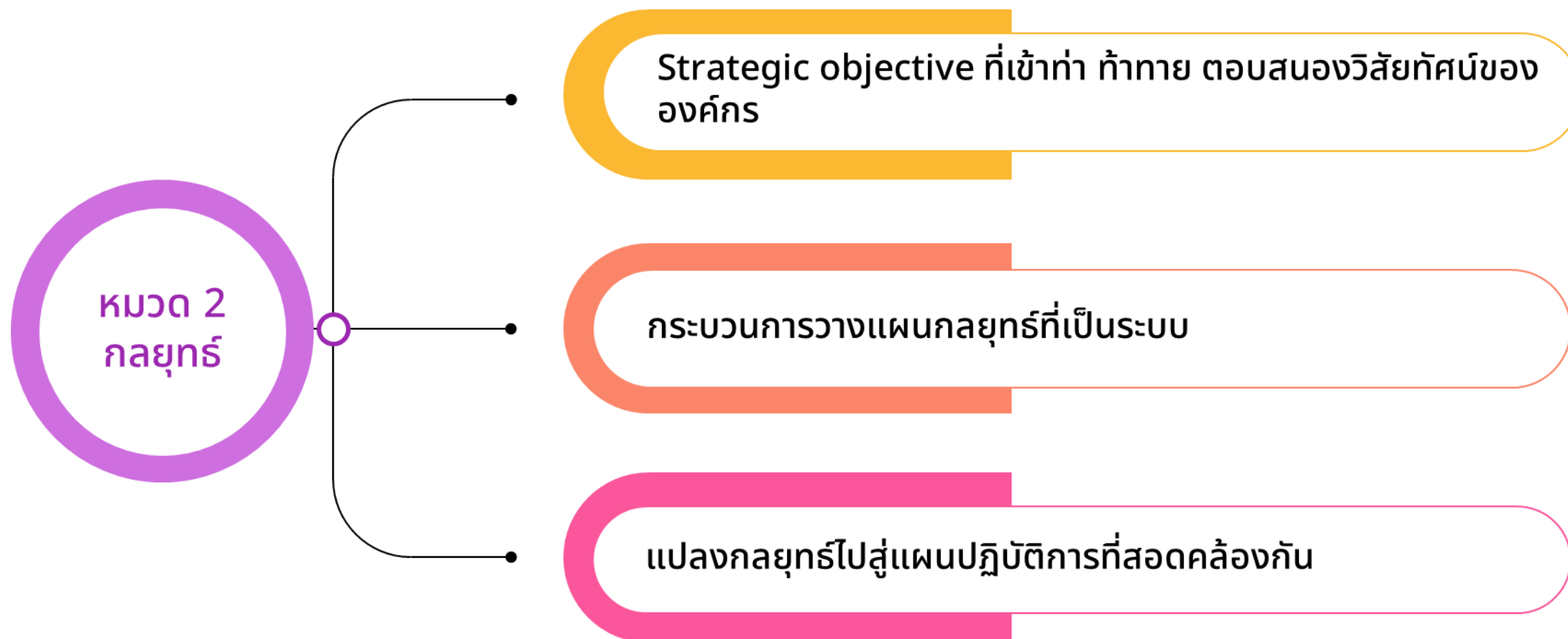


อยู่ที่ความสามารถในการนำ
กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไปสู่การ
ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล

ระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



♥ ทำอย่างไรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ♥



หมวด 7 ผลลัพธ์

Basic question

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง

Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

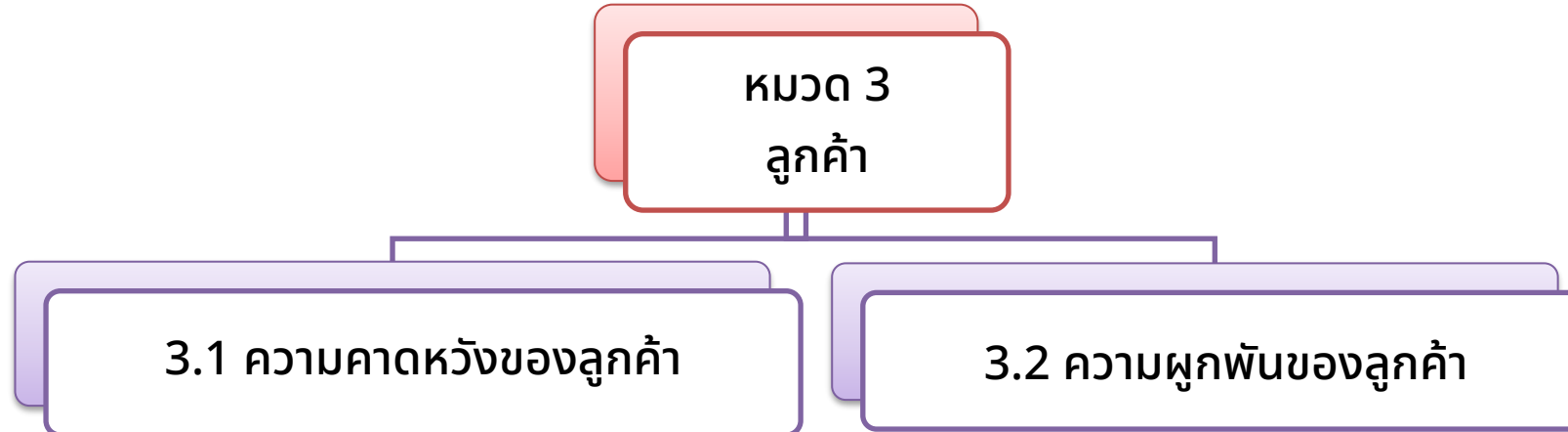
(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาดคืออะไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันมีอะไรบ้าง

หมวด 3 ลูกค้ำ

ในหมวดลูกค้ำ ถ้ามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น กำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นในระยะยาว เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้ลูกค้ำ



หมวด 3 ลูกค้า

Basic question

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Overall question

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่นำไปใช้ได้

ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการฯ

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

Voice of customer

กระบวนการในการค้นหา
สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ
ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

เป้าหมาย : ความผูกพันของผู้เรียน
และลูกค้ากลุ่มอื่น

EXAMPLES



หมวด 3 ลูกค้า

Basic question

3.2 ความผูกพันของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Overall question

ก. ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) การจัดการความสัมพันธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน

(3) การจัดการข้อร้องเรียน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

กระบวนการเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นส่งเสริมและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าสถาบันปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาดที่ต่างกัน

ข. การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

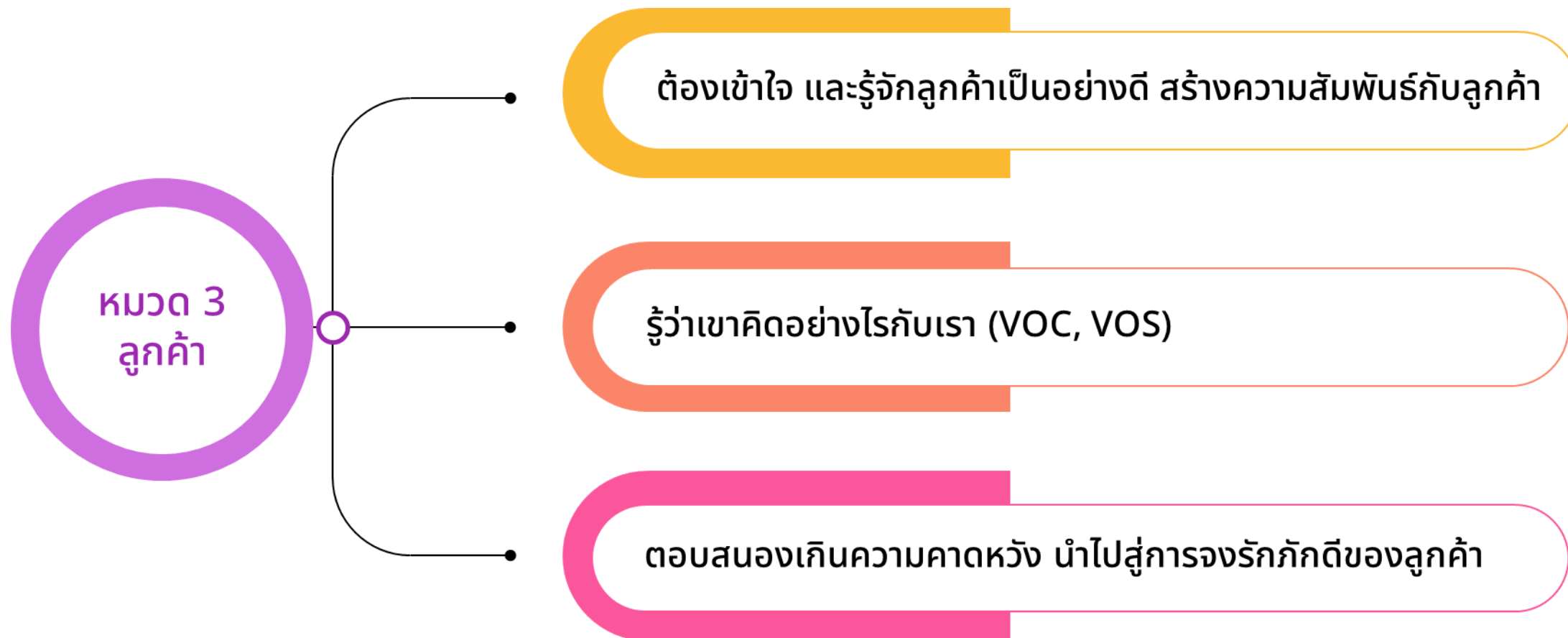
Satisfaction

เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติ
ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์
หรือบริการ

Engagement

เป็นพฤติกรรมของลูกค้า
ที่แสดงออก สะท้อนถึง
ความมุ่งมั่นที่มีต่อ
ผลิตภัณฑ์หรือบริการ





หมวด 7 ผลลัพธ์

Basic question

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

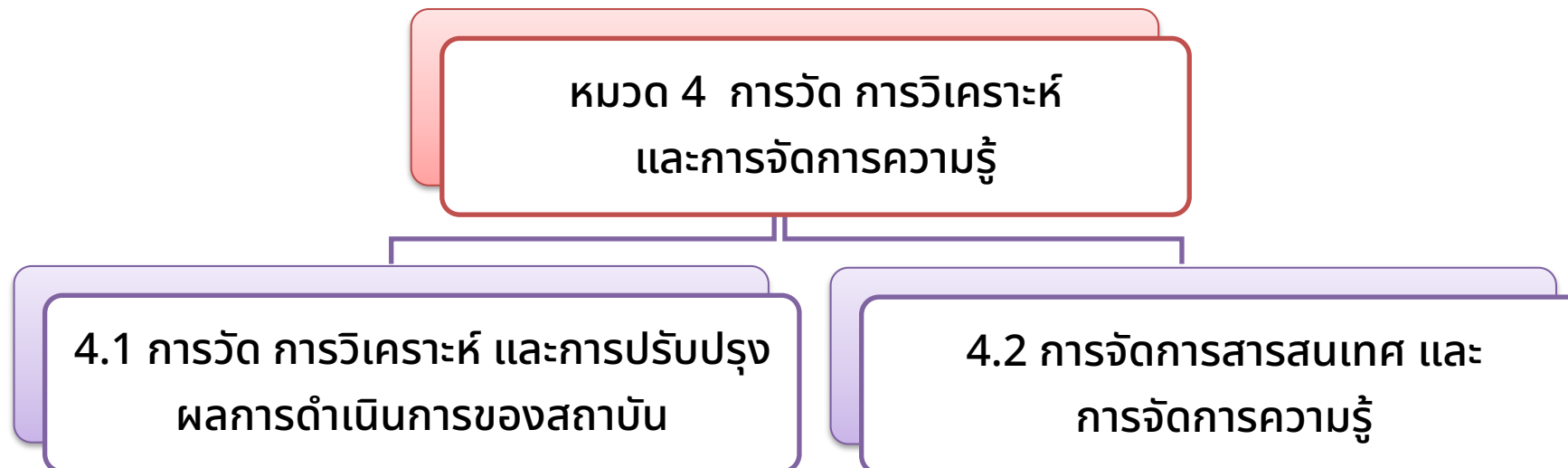
ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ถูกรวบรวมวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

Basic question

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน :สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

Overall question

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการติดตามข้อมูลและสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันอย่างไร

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูลจริง

ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถของสถาบัน

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม



ตัววัดที่อยู่ในระบบวัดผลต้องเป็นตัววัดที่มีความหมายและสำคัญต่อองค์กร

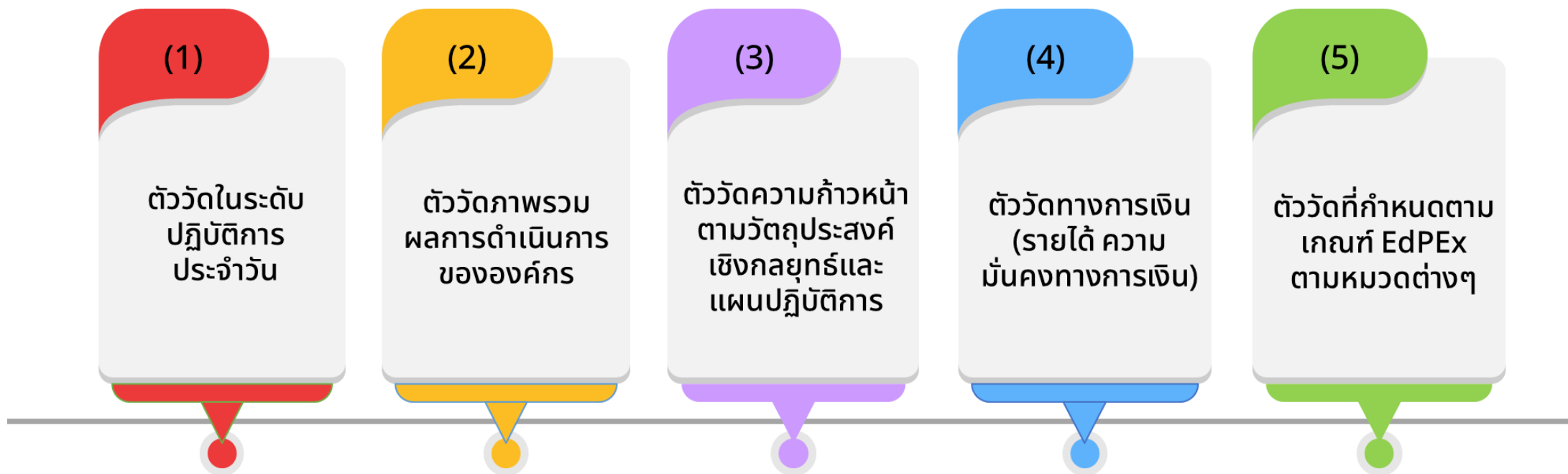


สิ่งที่ต้องดำเนินการ คือ การวางระบบวัดผล

- เริ่มจากตัววัดสำคัญตามเป้าประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
- ถ่ายทอดลงเป็นลำดับชั้น เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ รวมทั้งตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งตัววัดที่รองรับข้อกำหนดต่างๆ ที่องค์กรภายนอกอาจต้องการ เช่น ข้อกำหนดจากองค์กรแม่ ข้อกำหนดขององค์กรที่กำลังดูแล ข้อกำหนดขององค์กรที่ให้การรับรองคุณภาพ ข้อกำหนดตามมาตรฐานที่ท่านใช้ปฏิบัติ ตลอดจนตามกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมาย
- การวางระบบวัดผล ควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบออกแบบระบบกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตัววัด กำหนดเทคโนโลยีที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูล สื่อสารทำความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ ประสานงานให้ทุกหน่วยงานมีการเก็บรวบรวมตัววัดตามรอบเวลาที่กำหนด เพื่อนำมาวิเคราะห์ และใช้ในการทบทวน ปรับปรุง

องค์ประกอบของตัววัด

ใครใช้ประโยชน์
ใครติดตาม
ติดตามบ่อยแค่ไหน



ไม่มีการวัด ไม่มีการวิเคราะห์ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และปรับปรุง

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

Basic question

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

Overall question

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ

(1) คุณภาพ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

(2) ความพร้อมใช้

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้

(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันภัยข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ
สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต

ข. ความรู้ของสถาบัน

(1) การจัดการความรู้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุโอกาสการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการ

- หากข้อมูล สารสนเทศ ที่ใช้วิเคราะห์ ทบทวนและตัดสินใจ ไม่มีคุณภาพ เช่น ขาดความแม่นยำ (Accuracy) รูปแบบไม่ถูกต้อง (Validity) ขาดความถูกต้องและไม่น่าเชื่อถือ (Integrity & Reliability) ข้อมูลล้าสมัย ไม่ทันกาล (Currency/Timeliness) ย่อมนำมาให้ตัดสินใจผิดพลาด และเกิดความเสียหายได้
- **ความแม่นยำของข้อมูล (Accuracy)** เป็นเรื่องของการป้อนข้อมูลและสารสนเทศเข้าไปในระบบที่ถูกต้อง ข้อมูลสารสนเทศที่ขาดความแม่นยำ มักเกิดจากความผิดพลาดในการป้อนข้อมูล
- **ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Integrity & Reliability)** เป็นเรื่องของความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ไม่มีการสูญหาย หรือผิดพลาดอันเกิดจากการทำงานของซอฟต์แวร์
- **Validity** คือการนำเข้าข้อมูลที่มีรูปแบบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของสถาบันควรมุ่งเน้นความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติการ การปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร และการบริการ รวมทั้งสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและสถาบัน

ระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน ควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์ความรู้ของสถาบัน **เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการร่ำงผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องในช่วงเปลี่ยนผ่าน**

สถาบัน**ควรกำหนดว่า** ความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (implicit knowledge)

เริ่มต้นอย่างไรดี

- กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้
- กำหนดวิธีการในการจัดการความรู้
- รวบรวม และแบ่งปันความรู้
- ทบทวนและพัฒนาวิธีการตามรอบเวลาที่กำหนด

ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน
การจัดการความรู้

สร้างระบบให้บุคลากร
สามารถ update
ความรู้ เช่น AAR,
story telling

ควรกำหนดองค์ความรู้หรือสินทรัพย์ทางความรู้ ที่ตั้งใจจะจัดการหรือตั้งใจสร้างให้ชัดเจน โดย
ควรสอดคล้องกับความต้องการและทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความ
เข้มแข็งของสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และความได้เปรียบในการแข่งขัน

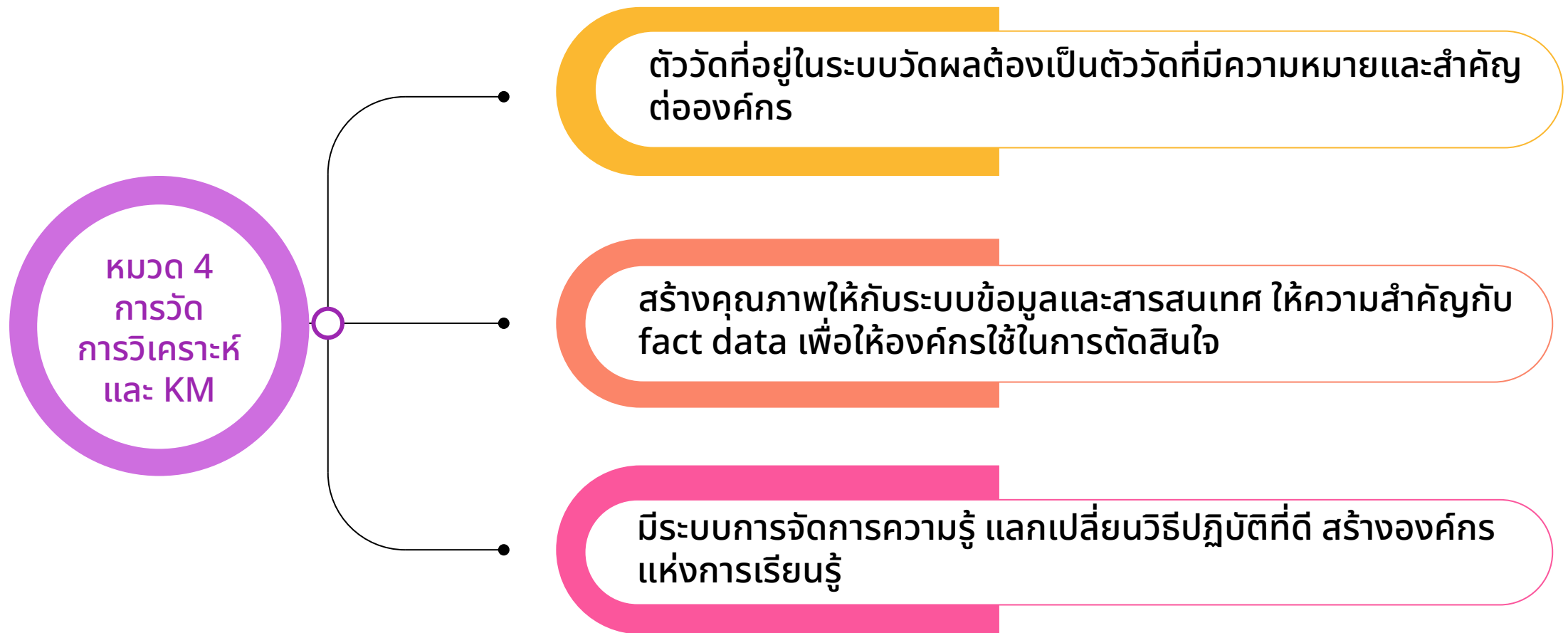


ข้อมูลสินทรัพย์ทางความรู้อะไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ อาจแบ่งตามระยะของการพัฒนา เช่น

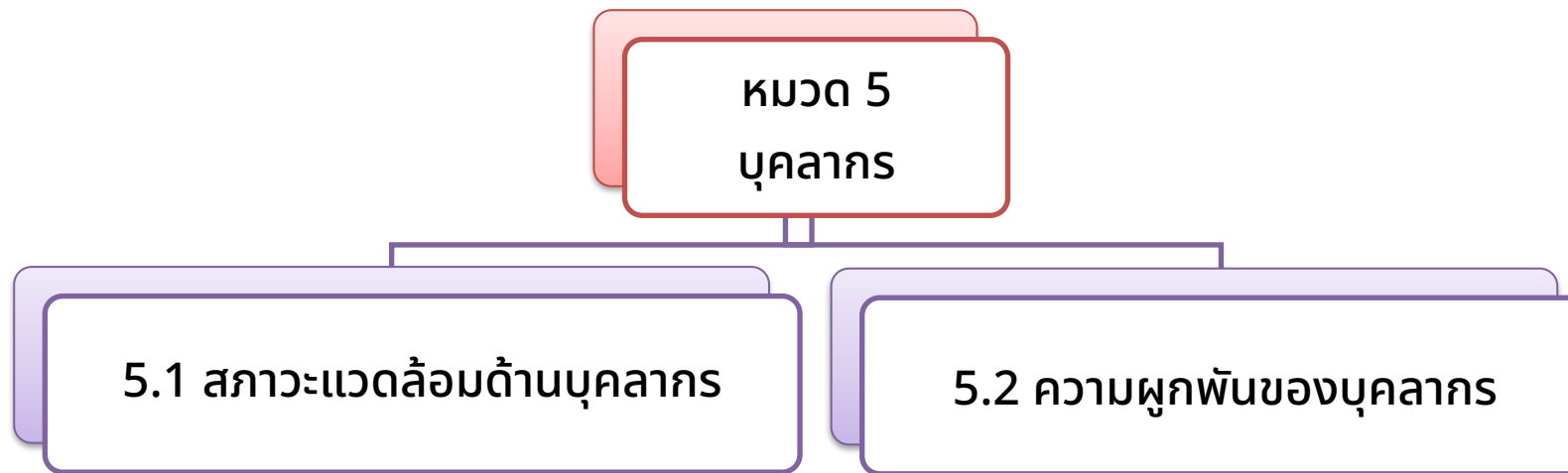
- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมแบ่งปัน
- จำนวน CoP ที่มีการดำเนินกิจกรรมอย่างเข้มข้น
- จำนวนบทเรียนต่อบุคลากร
- จำนวนองค์ความรู้ที่ได้
- จำนวนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- ผลประโยชน์สะสมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้และสินทรัพย์ทางความรู้ นวัตกรรมและสิทธิบัตร

สุดท้ายตัววัดปลายทางของการจัดการความรู้ คือ จะต้องช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (Intended Results)



หมวด 5 บุคลากร

ในหมวดบุคลากร ถ้ามองว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการ
ที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถ้ามองถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของ
บุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมของสถาบัน



หมวด 5 บุคลากร

Basic question

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพ

Overall question

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

(2) บุคลากรใหม่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(4) การทำงานให้บรรลุผล

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะและความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างไร

หมวด 5 บุคลากร

Basic question

5.2 ความผูกพันของบุคลากร : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้คงอยู่และมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

Overall question

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

(2) การประเมินความผูกพัน

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

ข. วัฒนธรรมองค์กร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอย่างไร

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา สนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำในอนาคต

(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

ความสำเร็จของสถาบันขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย
ทิศทางสถาบันชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการรวมทั้งสภาวะแวดล้อม
ที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน สถาบันที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี
วัฒนธรรมของ**ความเสมอภาค**และ**การมีส่วนร่วม**ที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและ
คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งแรงจูงใจของผู้เรียน บุคลากร และคู่ความ
ร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การส่งเสริมความเสมอภาค หมายถึงการเสริมสร้างสถาบันในการให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้เรียน
และลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งบุคลากรทั้งหมด การส่งเสริมความเสมอภาคยังรวมถึงการสนับสนุนให้
บุคลากรทั้งหมดบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง

การมีส่วนร่วม หมายถึงการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจที่จะมีส่วนร่วมและส่งเสริมความรู้สึกร่วม
เป็นเจ้าของ

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

การให้ความสำคัญกับคน ในส่วนของบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา รวมทั้งความผาสุกของบุคลากร ความท้าทายที่สำคัญ (Major) ในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้ที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) สร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่เกินกว่าระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- 3) สนับสนุนให้มีความสมดุลของการทำงานและชีวิตส่วนตัว ด้วยการทำงานแบบยืดหยุ่นที่ปรับให้เหมาะสมกับความแตกต่างทั้งสถานที่ทำงานและความต้องการในชีวิต
- 4) สร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมแก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย
- 5) จัดให้มีการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในสถาบัน
- 6) ให้ความสำคัญสนับสนุนในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน และการเปลี่ยนผ่าน เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร
- 7) มีการแบ่งปันความรู้ของสถาบันเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นดียิ่งขึ้น อีกทั้งส่งเสริมให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่น
- 8) สร้างสภาวะแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
- 9) สร้างระบบให้บุคลากรและสถาบันรับผิดชอบในผลการดำเนินการ

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

เนื่องจากการทำงานจากระยะไกลและแบบผสมผสานมากขึ้น ความท้าทายที่ตามมา คือ การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจากภูมิลำเนาที่แตกต่างกัน จะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีและการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ได้รับทราบทิศทางที่ชัดเจนของสถาบันได้ทำงานที่มีคุณค่า ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และผลงานได้รับการยอมรับความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้ หมายถึงรวมถึงการเตรียมบุคลากรให้มีสมรรถนะหลักในอนาคตของสถาบัน

การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่คุ้มค่า ซึ่งหมายถึงรวมถึง การอบรมข้ามสายงาน การสอนงานและการฝึกอบรมอื่น ๆ ทั้งหมดนี้จะมีความเชื่อมโยงกับการพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นด้านอัตรากำลังของสถาบันในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนด้วย

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

สถาบันที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องสร้างและให้ความสำคัญกับระบบนิเวศของ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกและคู่ความร่วมมือแบบพหุภาคี

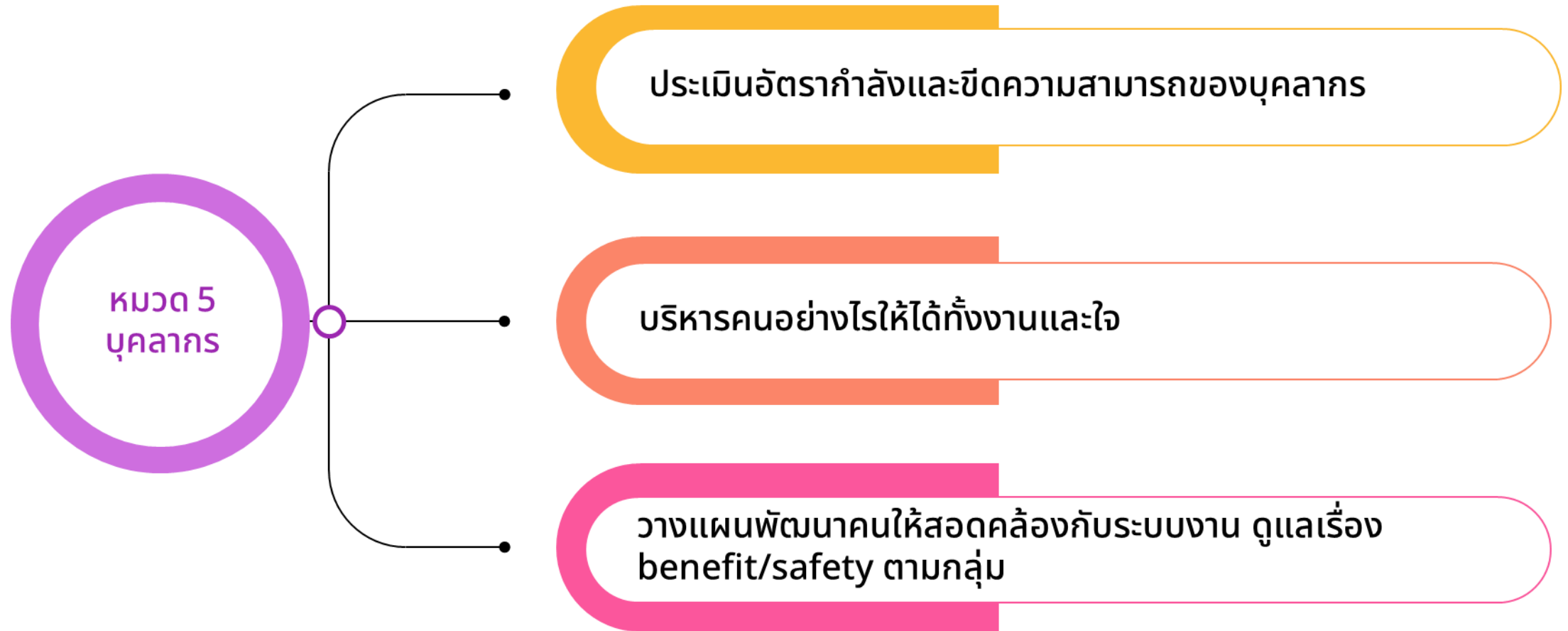
การสร้างคู่ความร่วมมือภายใน อาจรวมถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ และความร่วมมือ ของบุคลากรข้ามสายงาน ทั้งในและต่างหน่วยงานหรือต่างพื้นที่ หรือระหว่างอาจารย์ บุคลากร และ อาสาสมัครทั้งนี้เพื่อเพิ่ม 1) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 2) การตอบสนอง 3) การเรียนรู้ และ 4) การแบ่งปันความรู้

เมื่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ มีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อย ๆ สถาบันอาจ ต้องการรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และระบบนิเวศใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงการร่วมมือในรูปแบบใหม่กับคู่แข่ง หรือ กับองค์กรอยู่นอกภาคการศึกษา พันธมิตร กลุ่มสถาบัน เครือข่ายที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทั้งในและนอกหลักสูตร

ระบบการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง วิธีปฏิบัติด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กร**มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ** รวมทั้งการทำให้บุคลากร**มีความผูกพันกับองค์กร** เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถ**ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง** และประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง มีขีดความสามารถในการ**สร้างนวัตกรรม** รวมทั้ง**ฟื้นฟูสภาพ**ด้วยความรวดเร็ว

สิ่งสำคัญ

ต้องดำเนินการอย่างบูรณาการ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคล สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม



❤ บุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร

Basic question

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง

Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร มีอะไรบ้าง

(2) บรรยากาศการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน มี
อะไรบ้าง

(3) ความผูกพันของบุคลากร

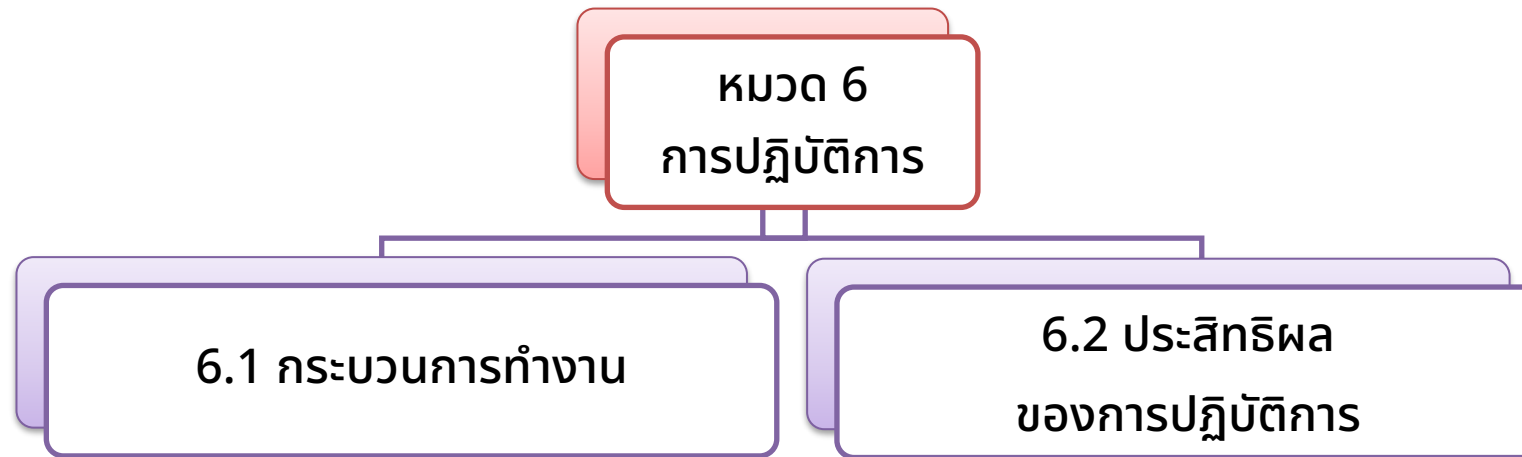
ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร มี
อะไรบ้าง

(4) การพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
มีอะไรบ้าง

หมวด 6 การปฏิบัติการ

ในหมวดการปฏิบัติการ ถาถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัด การศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงาน ตลอดจนทำให้มั่นใจในประสิทธิผลของการ ปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง



หมวด 6 การปฏิบัติการ

Basic question

6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

Overall question

ก. การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุน

(4) การออกแบบกระบวนการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

หมวด 6 การปฏิบัติการ

Basic question

6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

Overall question

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ
สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(2) การปรับปรุงกระบวนการ
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งของกระบวนการ

หมวด 6 การปฏิบัติการ

Basic question

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ : สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

Overall question

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

สถาบันมีวิธีการในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างไร

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

สถาบันมีวิธีการในการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการบริหารความเสี่ยง

(1) ความปลอดภัย

สถาบันดูแลอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคง ในสถานที่ทำงาน สำหรับบุคลากร ผู้เรียน และบุคคลอื่น

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่นๆ

(3) การบริหารความเสี่ยง

แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร

ก่อนที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน ต้องมั่นใจว่า

- ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการที่จะผลิตและส่งมอบ ตรงความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- แปลงข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ Unique Value Proposition เป็นข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

การปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่

เลือกกระบวนการใดมาปรับปรุงก่อนดี ????

ทำอะไรให้งานที่รับผิดชอบ**บรรลุเป้าหมาย**ตามที่ตั้งไว้ และทำอะไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ผิดพลาดน้อยที่สุด)



กำหนดเป้าหมาย
ของงานที่ทำ



ออกแบบ/ทบทวน
กระบวนการทำงาน

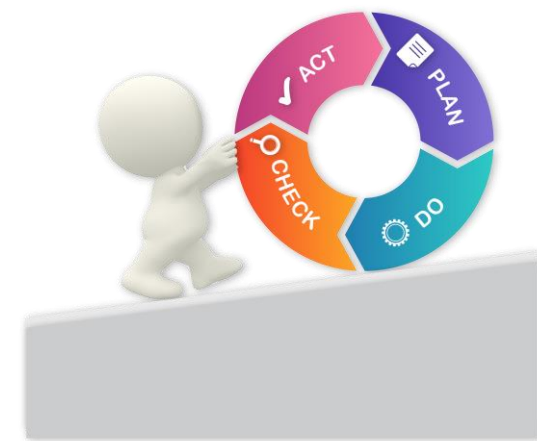


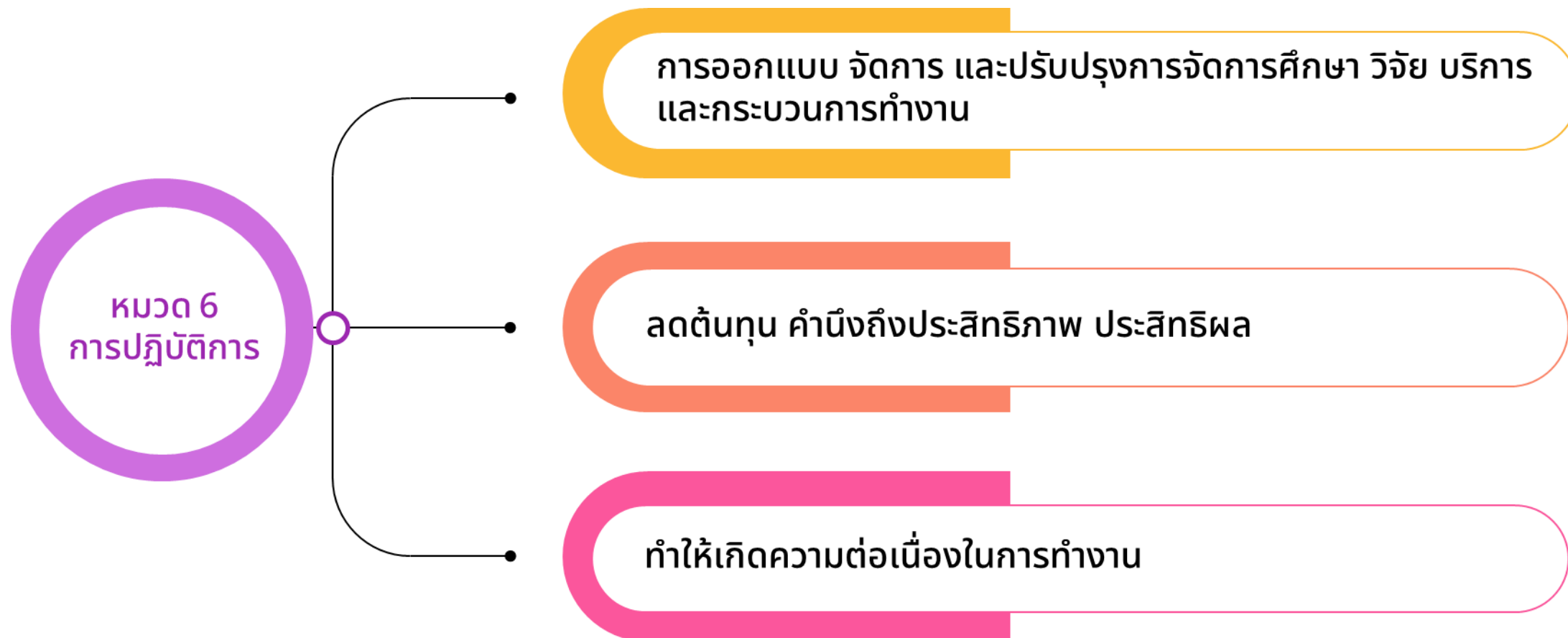
- เสี่ยงของลูกค้า
- เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- เทคโนโลยี ความรู้ใหม่

ทำอะไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



เรามี check point ของการทำงานในแต่ละเรื่องอย่างไร
(มีตัววัดที่คอย monitor การทำงานในแต่ละขั้นตอนหรือไม่)





หมวด 7 ผลลัพธ์

Basic question

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นอย่างไร

Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านบริการที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ คืออะไร

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน คืออะไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน คืออะไร

EdPEX = การปรับวิธีการทำงาน

เราจะนำหลักการ/แนวคิดของ EdPEX
มาพัฒนาการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ได้อย่างไร

งานเสร็จ ♥ งานสำเร็จ





ของ EdPEX

วิเคราะห์ตนเอง

พัฒนาระบบการ
อย่างเป็นระบบ

ปรับปรุงให้ดีขึ้น

นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน

ใจรัก

ความเชื่อ

ศรัทธา

การเขียน Application report How to ??



ความท้าทาย

- ทำอย่างไรที่จะแสดงให้เห็นว่าเราดีที่สุดจาก Application report

กระบวนการจัดทำ Application report

- 1) SL วิเคราะห์/ทบทวนบริบทขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้ SL เห็นภาพเดียวกัน เข้าใจองค์กร และมุ่งเน้นที่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2) สร้างความเข้าใจในเจตนารมณ์ของแต่ละหมวด/หัวข้อ
 - list สิ่งที่ได้ดำเนินการเป็น bullet อาจเขียนเป็น Flow, Figure ก่อน
 - เขียนเชิงพรรณนาให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงาน (ที่เป็นระบบ)
 - มีตัวอย่างการดำเนินการในแต่ละเรื่อง
 - เชื่อมโยงให้เห็นประสิทธิผลของกระบวนการนั้นๆ โดยอาจเชื่อมโยงไปที่ผลลัพธ์ หรือ การนำผลลัพธ์ของกระบวนการนั้นไปดำเนินการต่อในกระบวนการอื่น หรือ เชื่อมโยงกลับมาที่บริบทขององค์กร (OP)

องค์กรของเราจัดอยู่ในประเภทไหน

	เขียนดี	เขียนไม่ดี
มีดีให้เขียน	1. มีดี+เขียนดี	2. มีดี+เขียนไม่ดี
ไม่มีดีให้เขียน	3. ไม่มีดี+เขียนดี	4. ไม่มีดี+เขียนไม่ดี

เอาแต่เรียนรู้ แต่ไม่ลงมือทำ ไม่มีวันประสบผลสำเร็จ
เอาแต่ลงมือทำ แต่ไม่เรียนรู้ ไม่มีวันที่จะก้าวหน้าพัฒนา

อ้างอิงจากคุณพัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์

การเขียน Application report

เริ่มต้นจากทบทวนโครงสร้างองค์กร (OP)

- วิเคราะห์บริบทองค์กรโดยเขียนเป็น bullet หรือตารางก่อนเขียนเชิงพรรณนา
- สิ่งสำคัญคือ ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
- พิจารณาความเชื่อมโยงกับเนื้อหาในหมวด 1-6 และหมวด 7 เสมอ



เกณฑ์ EdPEX/TQA เป็นเรื่องของ Integrated management system ข้อมูลในรายงานต้องเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ OP หมวด 1-6 และผลลัพธ์หมวด 7

การเขียน Application report

หมวดกระบวนการ : เนื้อหาของหมวดที่ 1 - 6 ต้องแสดงให้เห็น

- Approach : เป็นระบบ และมีประสิทธิผล ทำซ้ำได้ (มีรายละเอียดของขั้นตอนที่ชัดเจน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการดำเนินงาน)
- Deployment : ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง คงเส้นคงวา
- Learning : ทบทวน ประเมินผล และปรับปรุง
- Integration : สอดคล้อง เชื่อมโยง เสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญระดับองค์กร

การเขียน Application report

หมวดผลลัพธ์ : เนื้อหาของหมวดที่ 7.1 – 7.5 ต้องแสดงให้เห็น

- Level : ระดับของผลลัพธ์ที่ทำได้ (เทียบกับเป้าหมาย)
- Trend : แนวโน้มของผลลัพธ์ (แสดงข้อมูลอย่างน้อย 3 ปี)
- Comparison : ข้อมูลเปรียบเทียบ (จากคู่เทียบหรือค่ามาตรฐาน)
- Integration : ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่ครอบคลุมทุกกลุ่มที่สำคัญ

โดยทุกกระบวนการและทุกผลลัพธ์ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการสู่เป้าหมายและบริบทขององค์กร

ข้อควรระวังในการเขียน Application report

- รูป & คำอธิบายกระบวนการไม่สอดคล้องกัน
- Copy & Paste ในสิ่งที่ไม่ใช่บริบทหรือการดำเนินการของคุณะ
- OP & กระบวนการหมวด 1-6 และ ผลลัพธ์หมวด 7 ไม่สอดคล้องกัน
 - OP & กระบวนการหมวด 1-6
 - OP & ผลลัพธ์หมวด 7
 - กระบวนการหมวด 1-6 และ ผลลัพธ์หมวด 7





Symbolic Elephant

elephant สัญลักษณ์ที่แสดงถึงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สีม่วง สีสัญลักษณ์มหาวิทยาลัย
การประสานมือ เปรียบเสมือนองค์กรที่ร่วมแรง
ร่วมใจ เป็นช้างตัวใหญ่ที่คอยผลักดันองค์กร
และขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
ตามนโยบายการจัดตั้งศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร

การให้ความหมายของสี คำว่า EdPEX

- สีแดง มีปฏิกิริยาตอบสนองที่รวดเร็วในการทำงานและประสานงาน
- สีส้ม (เหลืองทอง) มีการจัดการที่เป็นระบบระเบียบ มาตรฐานเป็นเลิศ
- สีเขียวช่วยกระตุ้นให้รู้สึกสดชื่น ลดความเหน็ดเหนื่อย คลายความ
ตึงเครียดในองค์กร
- สีฟ้า มีความรู้ เฉลียวฉลาด และมีความเป็นมืออาชีพ
- สีชมพู ให้ความนุ่มนวล อ่อนโยน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นที่รักใคร่
ของคนในองค์กร

หมายเหตุ. ถูขงูสีอ้างอิงจากข้อมูล <http://www.beger.co.th/>