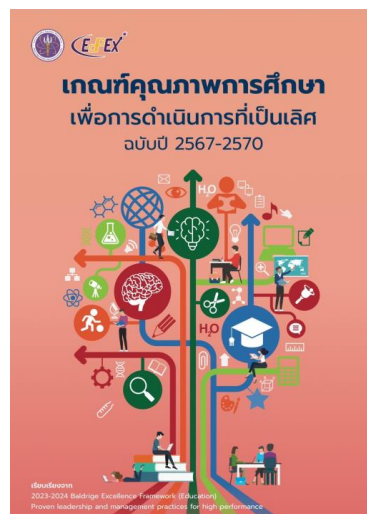
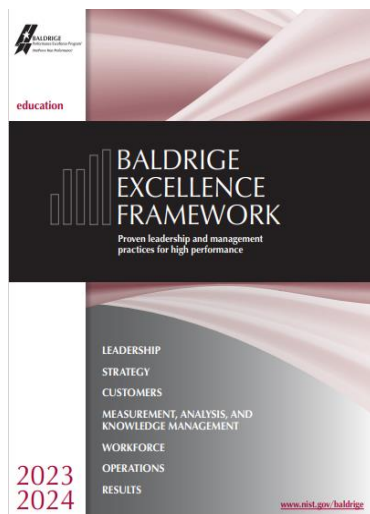


โครงการเจาะลึกเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX Criteria Training) วันที่ 5-6 มีนาคม 2568 ณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้



รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5-6 มีนาคม 2568

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ เจตนารมณ์ และแนวปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในรายละเอียดแต่ละหมวด
- 2) ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถประยุกต์ใช้หลักการของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาระบบการดำเนินงานของหน่วยงาน/ส่วนงาน

EdPEX

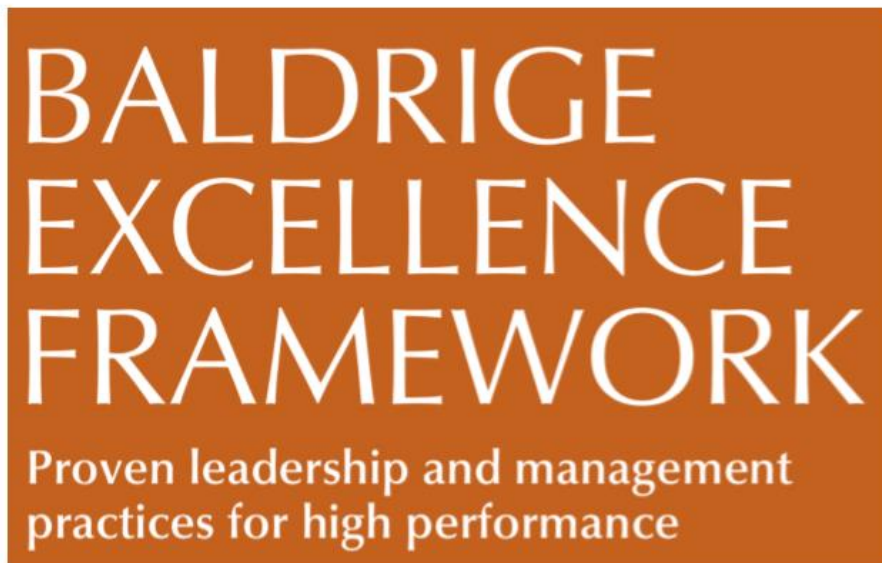
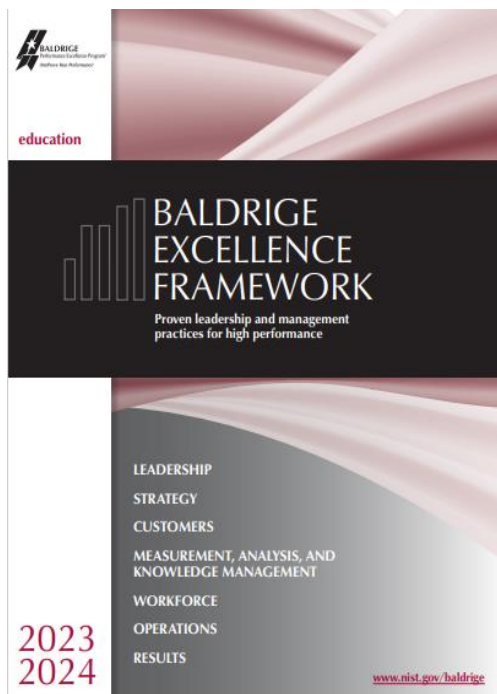


เครื่องมือเพื่อการบริหารคุณภาพองค์กร

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

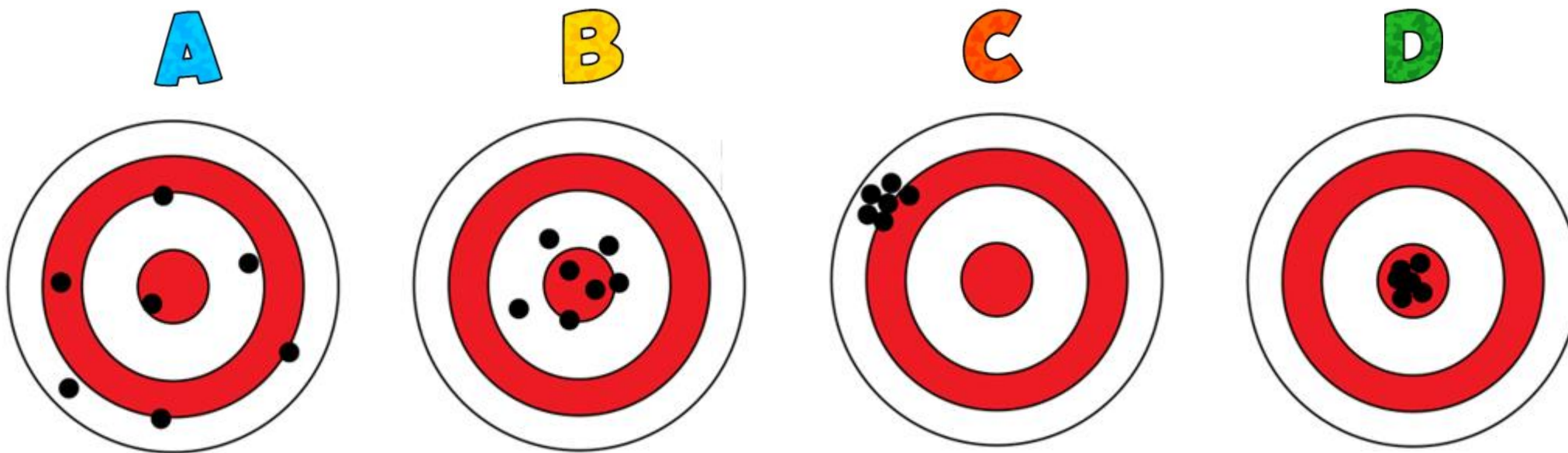
- สถาบันดำเนินการได้ดีอย่างที่สถาบันพึงจะเป็นหรือไม่
- สถาบันทราบได้อย่างไร
- สถาบันควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร และอย่างไร



การใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันได้รู้จักตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม

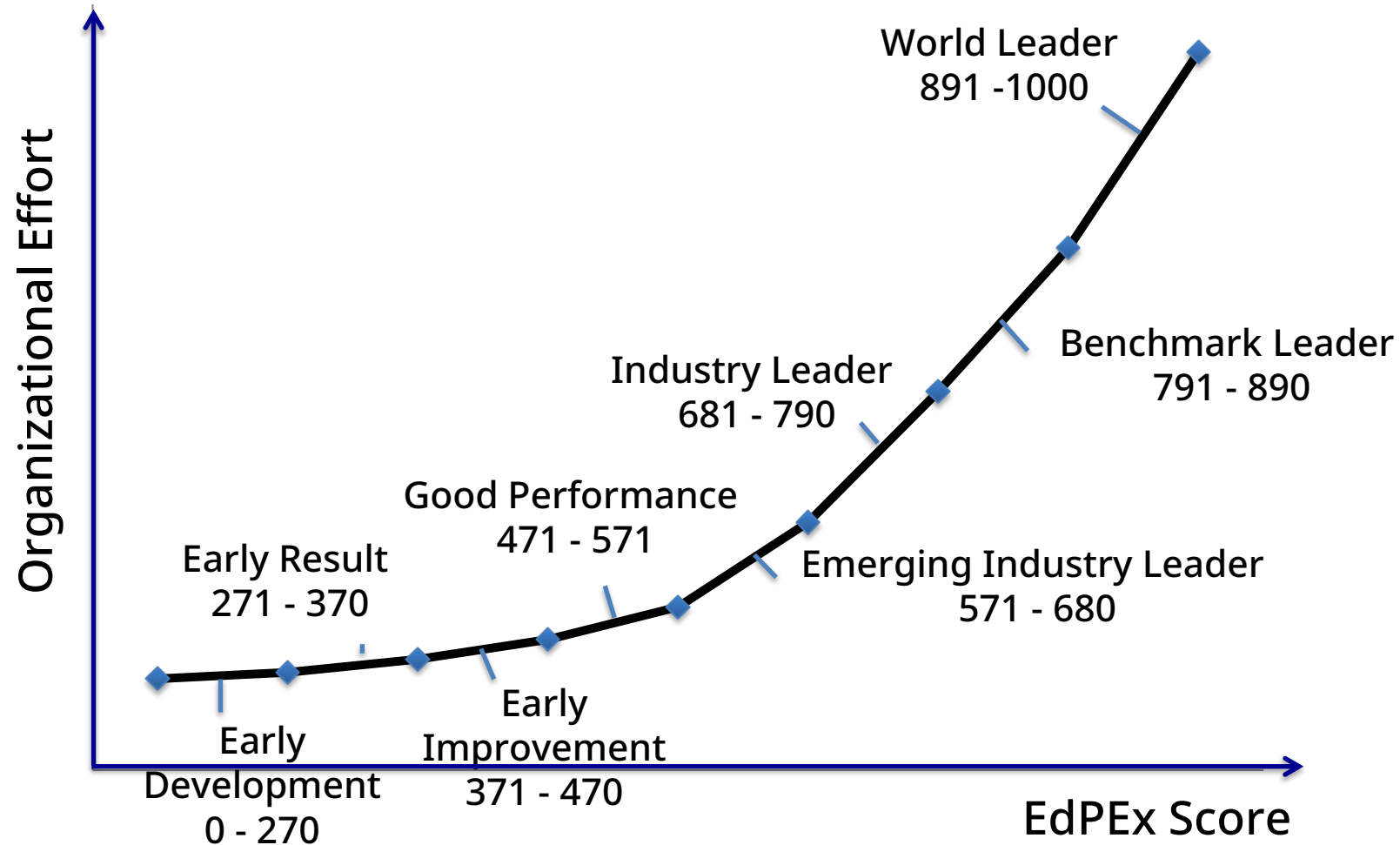
- EdPEX $\neq$ QA $\neq$ รายงานประจำปี
- EdPEX = **เครื่องมือในการบริหารคุณภาพองค์กร**
- EdPEX เป็นการเดินทางขององค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ไม่มีวันสิ้นสุด
- ประโยชน์ของเกณฑ์ คือ ทำให้ผู้นำและบุคลากรมองเห็นภาพเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ





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

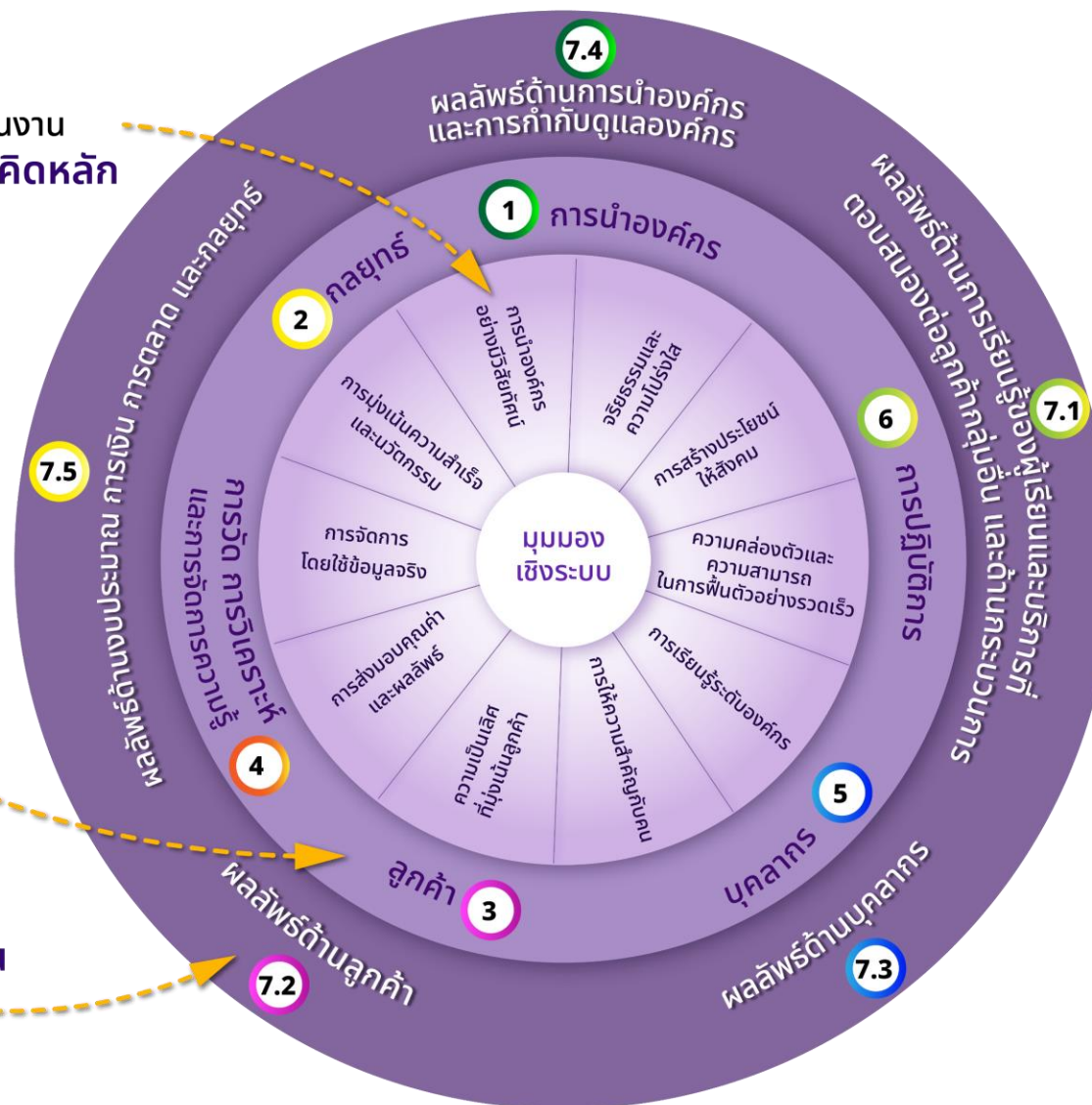
- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1) มุมมองเชิงระบบ | 7) การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม |
| 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ | 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง |
| 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน | 9) การสร้างประโยชน์ให้สังคม |
| 4) การให้ความสำคัญกับคน | 10) จริยธรรมและความโปร่งใส |
| 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) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพโดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางด้านการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของประเทศ
- 2) ขยายโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกระดับ
- 3) สร้างและพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร และวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม
- 4) ขยายบริการวิชาการและความร่วมมือในระดับประเทศและนานาชาติ
- 5) พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นที่พึ่งของตนเองและสังคม
- 6) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- 7) สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสในการบริหารงานประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อ้างอิงจาก

<https://www.mju.ac.th/th/Vision.html>



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

เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ

อ้างอิงจาก

<https://www.mju.ac.th/th/Vision.html>

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



Value Proposition เช่น องค์กรส่งมอบคุณค่าอะไรให้ลูกค้า



ค่านิยม (VALUES)

หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอม
วิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ
ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรม
ที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและ
ชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และ
ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
ด้วยวิธีการที่เหมาะสม



ค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย CORE VALUES

M (Mindfulness)	ทำด้วยจิต
A (Aspiration)	คิดมุ่งมั่น
E (Excellence)	ฝืนเป็นเลิศ
J (Justice)	เกิดยุติธรรม
O (Origin)	นำเกียรติภูมิ

อ้างอิงจาก <https://www.mju.ac.th/th/Core-Value.html>

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** ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น 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 ถ้ามองว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เถลถายังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม 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)

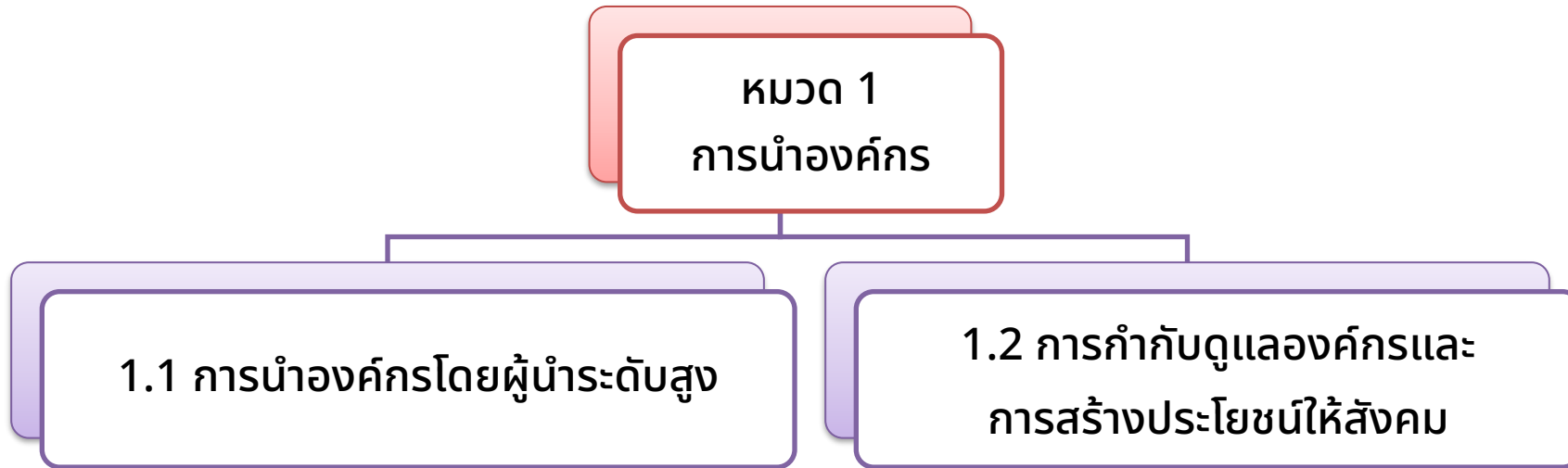
ถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

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

คำถามย่อยของหัวข้อ
(Multiple questions)

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

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

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

(1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (Establishing MISSION, VISION, and VALUES)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

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

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE)
ทั่วทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นให้
ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและส่งเสริมความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และบุคลากร รวมถึงความปลอดภัย ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม
- ปลุกฝังให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน ความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การสร้างนวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

หมายเหตุ 1.1ค(1) ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ ผู้นำควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสถาบัน ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึง

- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite and tolerance)
- ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การบูรณาการข้อมูล และการแปลงเป็นข้อมูลดิจิทัล (digitization)
- ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (disruptions) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- วัฒนธรรมองค์กร
- ระบบงาน
- ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- ความพร้อมใช้งานของทรัพยากร
- ผลประโยชน์ของสังคมและความเสมอภาคในสังคม และสมรรถนะหลักขององค์กร

หมายเหตุ 1.1ค(1) การส่งเสริมความเสมอภาค หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (fair treatment) ต่อผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การมีส่วนร่วม (Inclusion) หมายถึง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของทุกฝ่ายที่กล่าวมา และสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

หมายเหตุ 1.1ค(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึง กลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของสถาบัน ทั้งนี้ รวมถึงความพร้อมโดยผ่านการนำ โอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการ การนำนวัตกรรมไปใช้ และการปรับปรุงผลการดำเนินการและผลผลิตภาพ อย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ของสถาบัน (ดู 2.2.ก(1)) ซึ่งแสดงให้เห็นการะรับผิดชอบส่วนตนสำหรับปฏิบัติการดังกล่าว ทำให้ มั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับ องค์กร หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศใหม่ที่มีนัยสำคัญตามความจำเป็น

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันและการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของสถาบัน โดยพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- กำหนดเรื่องที่ต้องทำ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

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

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions): สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE SYSTEM)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

หมายเหตุ 1.2ก(1) ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับสถาบันการศึกษา บางแห่ง องค์กรแม่หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สถาบันการศึกษาบางแห่งที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการปฏิบัติการด้วย

หมายเหตุ 1.2ก(1) ในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบการกำกับดูแลองค์กรควรพิจารณาและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบัน โดยตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องยอมรับความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร
สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร
อย่างไร ผู้บริหารระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กร ใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าว
เพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของผู้นำแต่ละคน และของ
คณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*)

(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน (Organizational PERFORMANCE)

ในระบบการกำกับการดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันอย่างไร
ในระบบการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
และแผนปฏิบัติการอย่างไร

หมายเหตุ 1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน
โดยผู้ร่วมงาน การทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินจาก
คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอก หรือจากระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับทั้งที่
เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

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

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติกรอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ดำเนินการในกรณีที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติกรมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public concerns) ที่มีต่อหลักสูตร บริการฯ และการปฏิบัติกรในอนาคต
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้

สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้างเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติกรของสถาบัน

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบัน ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

หมายเหตุ 1.2ข(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง

- เหตุการณ์การละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ
- ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของสถาบัน
- การติดต่อผ่านโทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม
- ร้อยละของข้อกล่าวหาที่มีมูล (percentage of allegations substantiated)
- ผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม
- การตรวจสอบที่มั่นใจว่าเชื่อถือได้ (The integrity of testing)
- การเข้าถึงทรัพยากรอย่างเท่าเทียม
- การดำเนินการของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนและสัตว์ทดลอง (Institutional Review Boards: IRB)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าสถาบันมีนโยบายด้านจริยธรรม การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความอ่อนไหว รวมถึงองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ การคุกคาม (harassment) การไม่รับหรือการให้ของขวัญ และการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

สถาบันทำให้ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนอย่างไรในการส่งเสริมสุขภาวะของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ 1.2ค. สำหรับสถาบันบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ซึ่งอธิบายไว้ในการตอบคำถามเกณฑ์หมวดอื่นในหัวข้อนี้ ควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (extra efforts) ในการสนับสนุนชุมชนดังกล่าว และ/หรือชุมชนอื่นๆ

หมายเหตุ 1.2ค(1) ความผาสุกของสังคมกลายเป็นทั้งสิ่งที่บอกความแตกต่างของสถาบันและความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ในหลาย ๆ ภาคส่วน ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ที่อธิบายใน 1.2ข(1) ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามของสถาบันเองหรือร่วมกับคู่ความร่วมมือในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและพัฒนาความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ (เช่น พัฒนาผ่านระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (circular economy) การสร้างความเข้มแข็งให้กับงานบริการชุมชน การศึกษา สุขอนามัยการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาบุคลากร การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน การแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติของสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ ความพยายามเหล่านี้อาจมีผลกระทบทั้งในระดับพื้นที่ ภูมิภาค ประเทศ หรือระดับโลก

หมายเหตุ 1.2ค(2) การมีส่วนร่วมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร หรืออาจมุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อความท้าทายเชิงระบบที่มีผลกระทบต่อโอกาสทางด้านสุขภาพ การศึกษา หรือเศรษฐกิจ

♥ ความเป็นเลิศขององค์กร เริ่มจากผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูง ♥

ชี้นำ
เป็นแบบอย่าง



กำหนดวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศ สร้างแรงบันดาลใจ สื่อสาร+สร้างความผูกพัน
ส่งเสริมให้มีส่วนร่วม ความสำเร็จ และกำกับดูแลอย่างจริงจังด้วยตนเอง
ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และสร้างประโยชน์ให้สังคม

หมวด 1 การนำ องค์กร

ผู้นำองค์กรต้องเป็นคนเก่ง คนดี เพื่อสร้างองค์กรให้เก่ง และดี

คนเก่ง : พวองค์กรบรรลวิสัยทัศน์ ชี้ทิศให้ชัด และสื่อสาร/
ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ สร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

คนดี : มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติตาม
กฎหมาย

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

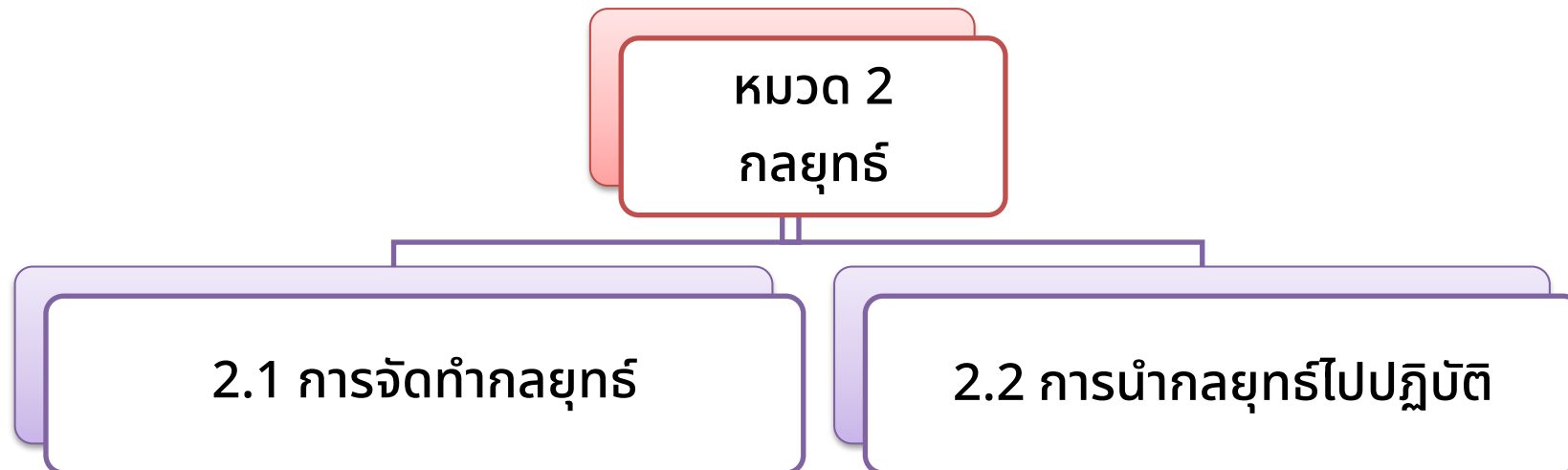
ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

(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

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่าน
การประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

(4) การจัดจ้างคนภายนอก และ สมรรถนะหลักของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/ความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร

2. กลยุทธ์ (Strategy) (90 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ ถ้ามองว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน

หมายเหตุ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคตในการจัดทำกลยุทธ์ สถาบันควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสถาบัน การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้จัดจำหน่าย ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

หมายเหตุ 2.1 คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้

- การเพิ่ม การเปลี่ยนแปลง และการยกเลิกหลักสูตรและบริการฯ
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้
- บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ
- การกำหนดนิยามหรือให้นิยามใหม่ถึงบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (เครือข่ายคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ)
- การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน
- การสร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน
- การได้มาและการเข้าสู่บริการใหม่เพื่อเพิ่มการเข้าถึง เพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน
- การได้รับการรับรองมาตรฐานระดับภูมิภาค และ/หรือการรับรองตามมาตรฐานวิชาชีพ
- การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยคุกคาม หรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ
- การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อหลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการ หรือตลาด
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในสารสนเทศและข้อมูลของสถาบัน
- ข้อจำกัดหรือการหยุดชะงักของการส่งมอบที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อสถาบันและความจำเป็นในการสร้างสิ่งใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน (STRATEGIC OPPORTUNITIES and INTELLIGENT RISKS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

(4) การจัดจ้างคนภายนอก และสมรรถนะหลักของสถาบัน (Outsourcing and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบัน และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีศักยภาพอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นของสถาบัน

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เหล่านั้น สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ลูกค้าและตลาดผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/ความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะยาว
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ 2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาการวางแผน/ หมดหมายระยะสั้นและระยะยาวของสถาบัน

STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ 1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ 2) ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และ 3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

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 ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน
(คำถามย่อยนี้เน้นเฉพาะ “ที่สำคัญ”)

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน (current obligations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ
มีอะไรบ้าง

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้เสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไป
ในแนวทางเดียวกันอย่างไร

(ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว ควรมีความสอดคล้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
เพื่อส่งเสริมให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ)

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของ
การวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือ
กับสถาบันที่เปรียบเทียบกับกันได้ (คู่เทียบ) สถาบันพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการ
และนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ 2.2ก(4) ในการจัดทำแผนด้านบุคลากรของสถาบัน ให้พิจารณาผลกระทบต่อบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน ตามลักษณะบุคลากร (Workforce demographics) ความหลากหลาย และสถานที่ทำงาน (เช่น การทำงาน ณ ที่ตั้งการทำงานจากระยะไกลและแบบผสมผสาน)

หมายเหตุ 2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจพิจารณาถึง

- หลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- การสร้างคุณค่าใหม่
- การเปลี่ยนตลาดและการเจาะตลาดใหม่
- กฎหมายใหม่ที่ใช้บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรองมาตรฐาน
- นวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ข.

หมายเหตุ 2.2ข สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วครอบคลุมถึงเหตุการณ์ภายในหรือภายนอกที่ทำให้เกิดภาวะหยุดชะงัก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยีเกิดใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง และการเปลี่ยนแปลงความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างฉับพลัน



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 (SOp) 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

★ พันธกิจ (mission) : องค์กรของเราเกิดมาเพื่ออะไร (หน้าที่โดยรวมขององค์กร)
วิสัยทัศน์ (vision) : อนาคตองค์กรของเราจะเป็นแบบไหน สร้างคุณค่าอะไรให้กับลูกค้า



ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

ปัญหาใหญ่ที่พบบ่อยๆ คือ

- 1) แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่กำหนดไว้
- 2) บางองค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ แต่วิธีการและเนื้อหาที่คิดจะทำตามแผน ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จุดอ่อนที่สำคัญ



ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน
หรือ การจัดทำกลยุทธ์

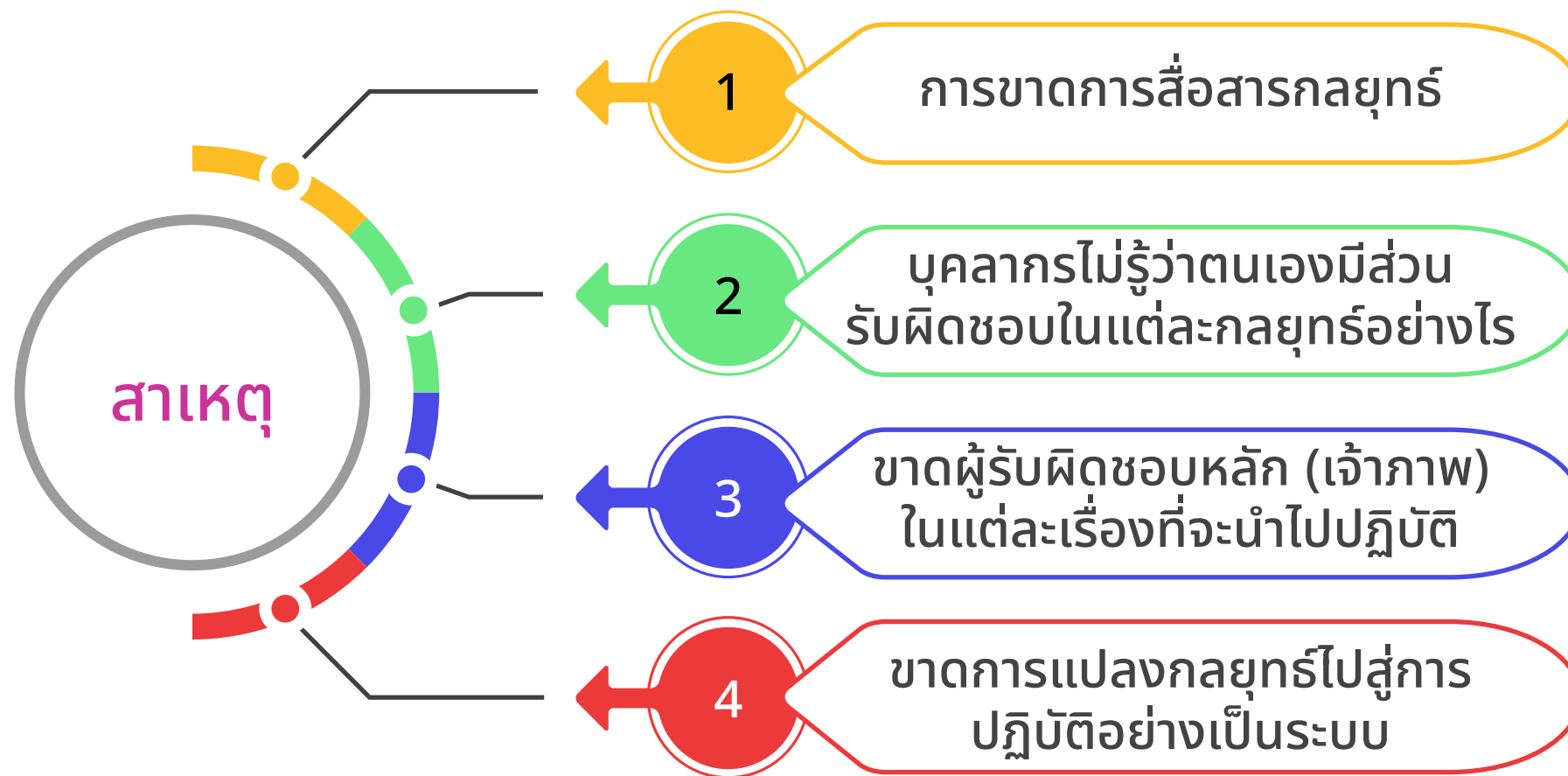
ระบบการวางแผนกลยุทธ์

แต่

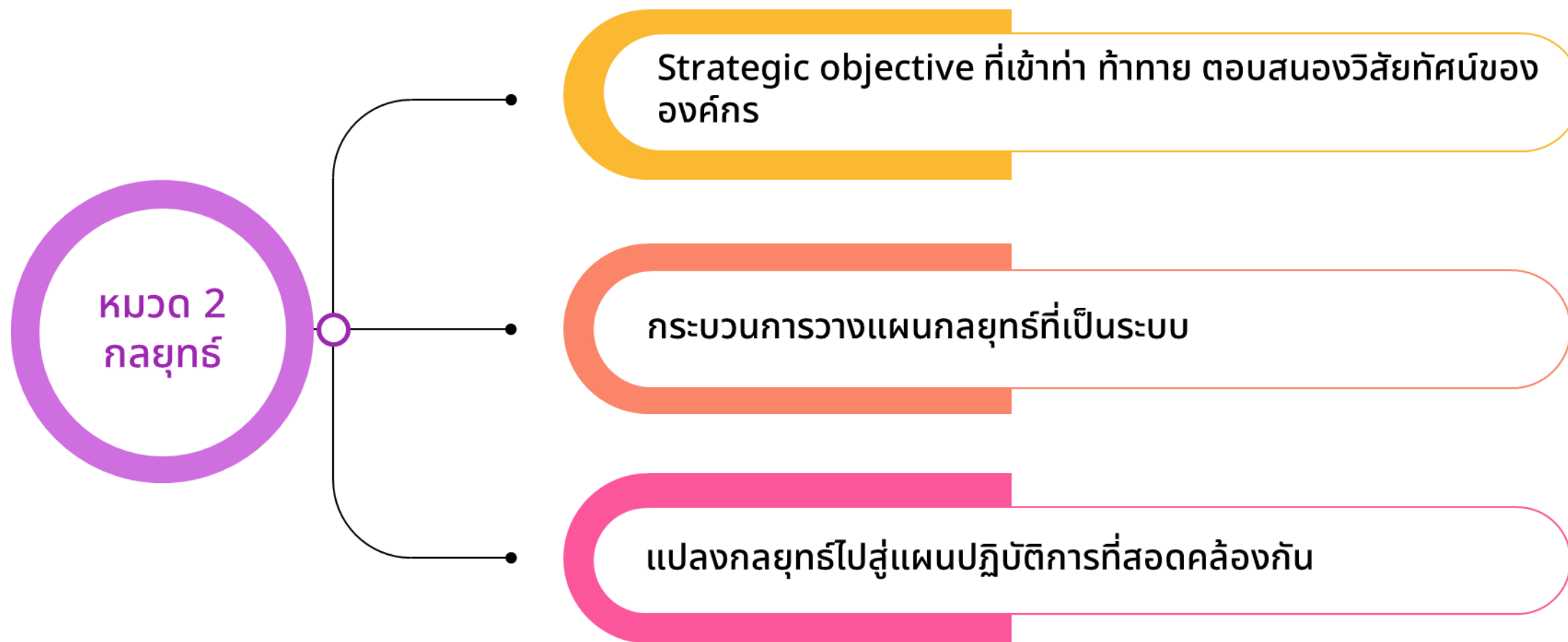


อยู่ที่ความสามารถในการนำ
กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไปสู่การ
ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล

ระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



♥ ทำอย่างไรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ♥



หมวด 7 ผลลัพธ์

Basic question

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง

Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

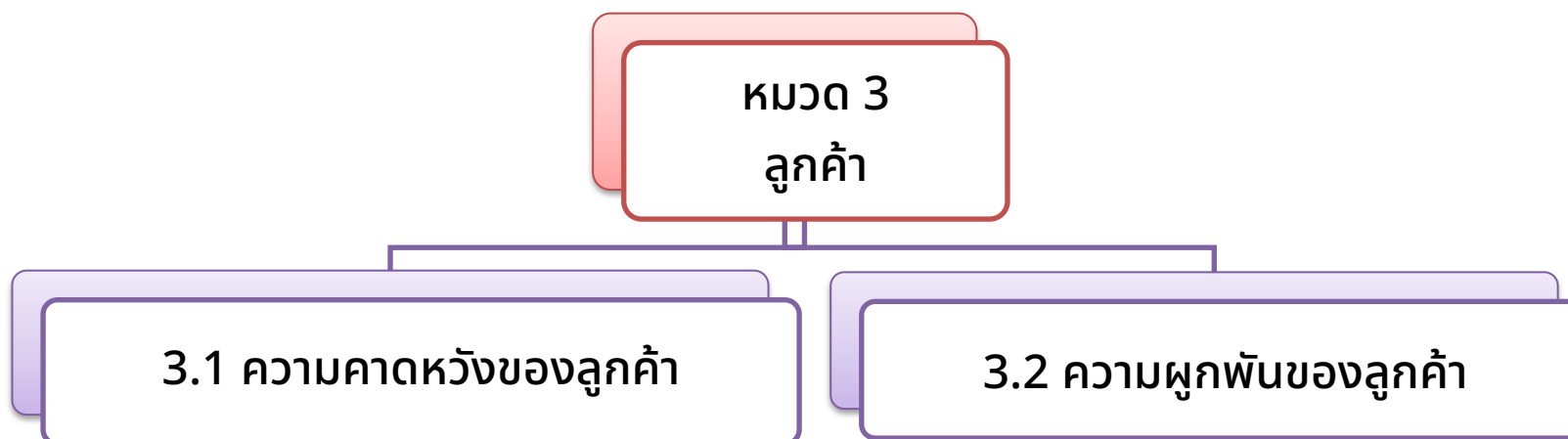
(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

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

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (40 คะแนน)

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้

วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้ ในประเด็นต่อไปนี้

- คุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การสนับสนุนและการให้บริการ

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้ข้อมูล และสารสนเทศที่นำไปใช้ได้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมี และทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศป้อนกลับที่นำไปใช้ได้ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*)

ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการ ฯ

(Student and Other CUSTOMER SEGMENTATION, and Program and Service Offerings)

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER SEGMENTATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ใช้สารสนเทศที่มีเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อกำหนดกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนตลาดในปัจจุบันและคาดการณ์เกี่ยวกับกลุ่มดังกล่าวในอนาคต
- กำหนดว่ากลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดใด ที่จะให้ความสำคัญและจูงใจให้มาใช้บริการที่สถาบันมากขึ้น

(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Offerings)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
สถาบันทำอย่างไรในการ

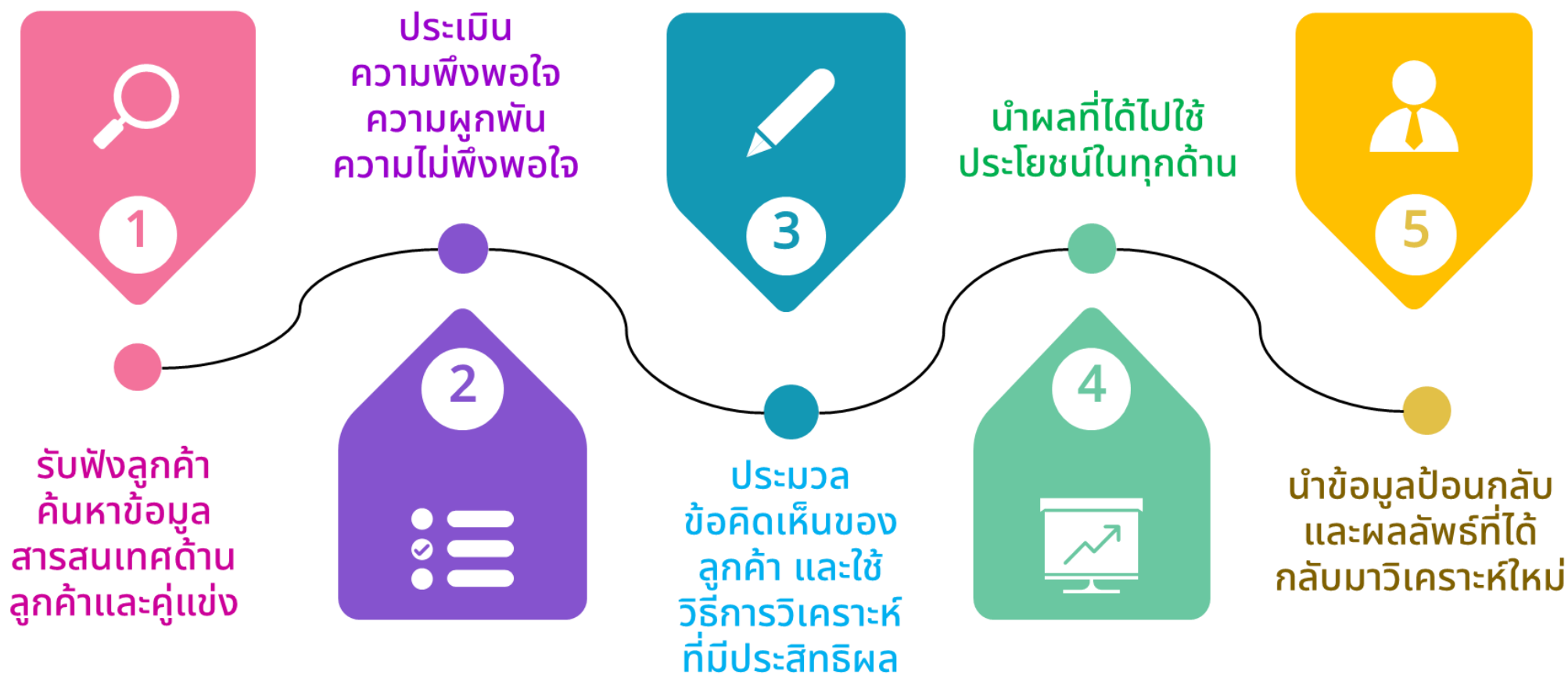
- ค้นหาความจำเป็น ความต้องการและความคาดหวังด้านการจัดหลักสูตรและบริการฯ ของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่นและตลาด
- กำหนดและปรับการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้เหนือความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด
- กำหนดและปรับการจัดหลักสูตร และบริการฯ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มใหม่ ๆ เจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการเพิ่มและขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่นในปัจจุบัน (*)

หมายเหตุ 3.1ข(2)ในการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ นั้น สถาบันควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมดและผลการดำเนินการที่ได้จากการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ในแต่ละช่วงที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอยู่กับสถาบัน สถาบันควรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความนิยมและความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบัน และต่อภาพลักษณ์ของสถาบัน เช่น องค์กรประกอบที่เป็นคุณลักษณะ เฉพาะหรือนวัตกรรมที่ทำให้หลักสูตร และบริการฯ ของสถาบันแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่น ๆ

คุณลักษณะดังกล่าวอาจรวมถึงจุดเน้นของหลักสูตร รูปแบบการจัดการศึกษา ความสำเร็จในการประกอบอาชีพหลังจบการศึกษา คุณสมบัติของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละองค์กร กิจกรรมนอกหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ยังอาจต้องคำนึงถึงเทคโนโลยี ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ การสนับสนุนผู้เรียน การใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (รวมถึงศิษย์เก่าและผู้ให้การสนับสนุน (*)) ยิ่งไปกว่านั้น สถาบันยังต้องเตรียมพร้อมมากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนหลักสูตร และบริการฯ เพื่อให้สะดวกต่อการเข้าถึงและให้ความสนใจต่อเนื่อง

ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้า



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

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (45 คะแนน)

ก. ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Experience)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมากขึ้น
- จัดการและเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสถาบัน
- ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในแต่ละช่วงที่มีความสัมพันธ์กับสถาบัน

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER Access and Support)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบัน

กระบวนการและกลไกข้างต้นมีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (*)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ค้นหาความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อรับการสนับสนุนจากสถาบัน
- ถ่ายทอดความต้องการดังกล่าวไปสู่ทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน เพื่อนำไปปฏิบัติ

(3) การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล วิธีการดังกล่าวทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นกลับคืนมาอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนและใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการป้องกันข้อร้องเรียนในอนาคต

(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair Treatment)

กระบวนการเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นส่งเสริมและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าสถาบันปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดที่ต่างกัน

หมายเหตุ 3.2ก สถาบันควรมั่นใจว่าวิธีการในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุนได้ นอกจากนี้การจัดการข้อร้องเรียนช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรม ความเสมอภาค และการให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกโดยไม่เจตนา

ข. การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาด (*) สถาบันนำผลลัพธ์จากวิธีการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันไปดำเนินการต่ออย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีต่อสถาบันโดยเปรียบเทียบกับความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันคู่แข่งและความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรและบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน

หมายเหตุ 3.2ข การค้นหาความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันไม่ควรพิจารณาเพียงประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรค้นหา วิเคราะห์สาเหตุและที่มาของความไม่พึงพอใจและทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

หมายเหตุ 3.2ข การค้นหาความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้เป็นคู่แข่งในตลาดเดียวกันหรือสารสนเทศจากวงการศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบดังกล่าวอาจรวมถึงเหตุผลที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเลือกสถาบันคู่แข่ง

Satisfaction

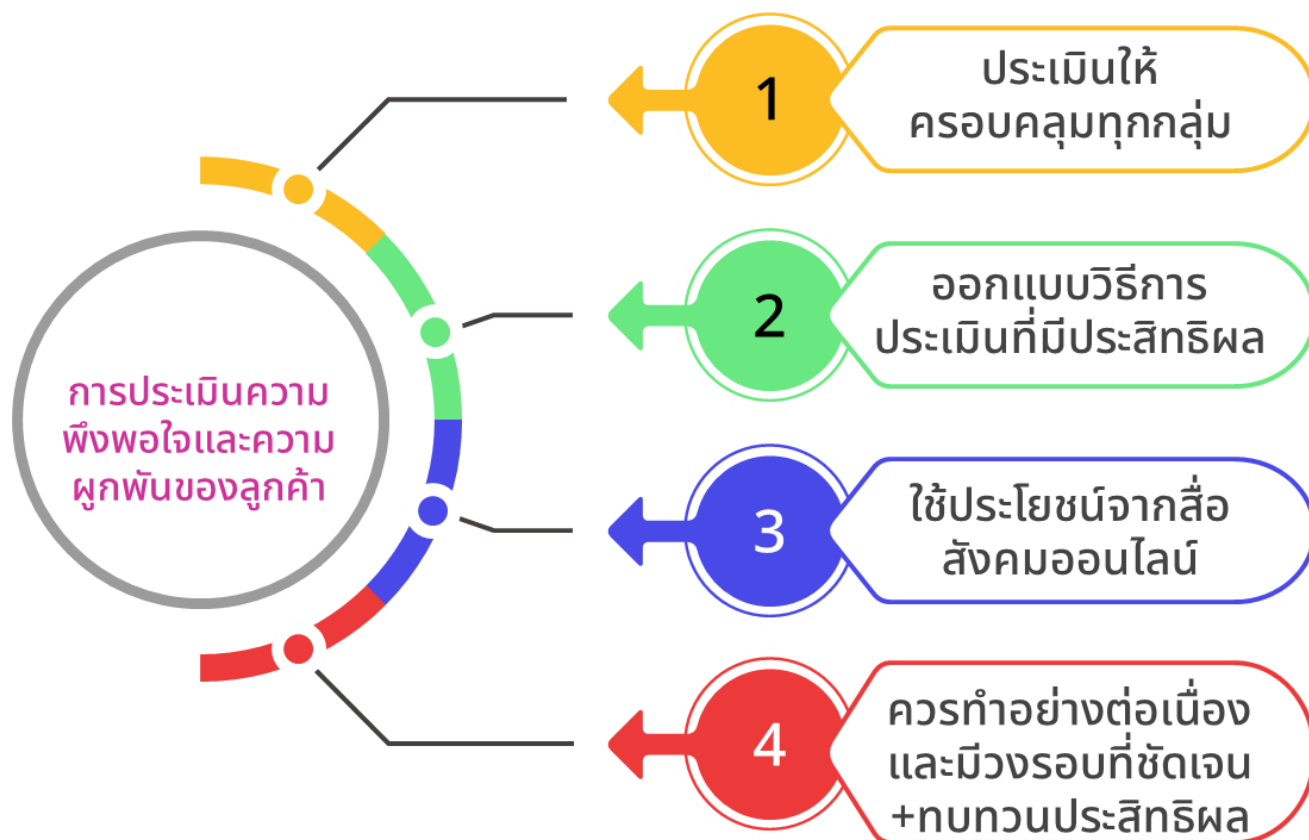
เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติ
ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์
หรือบริการ

Engagement

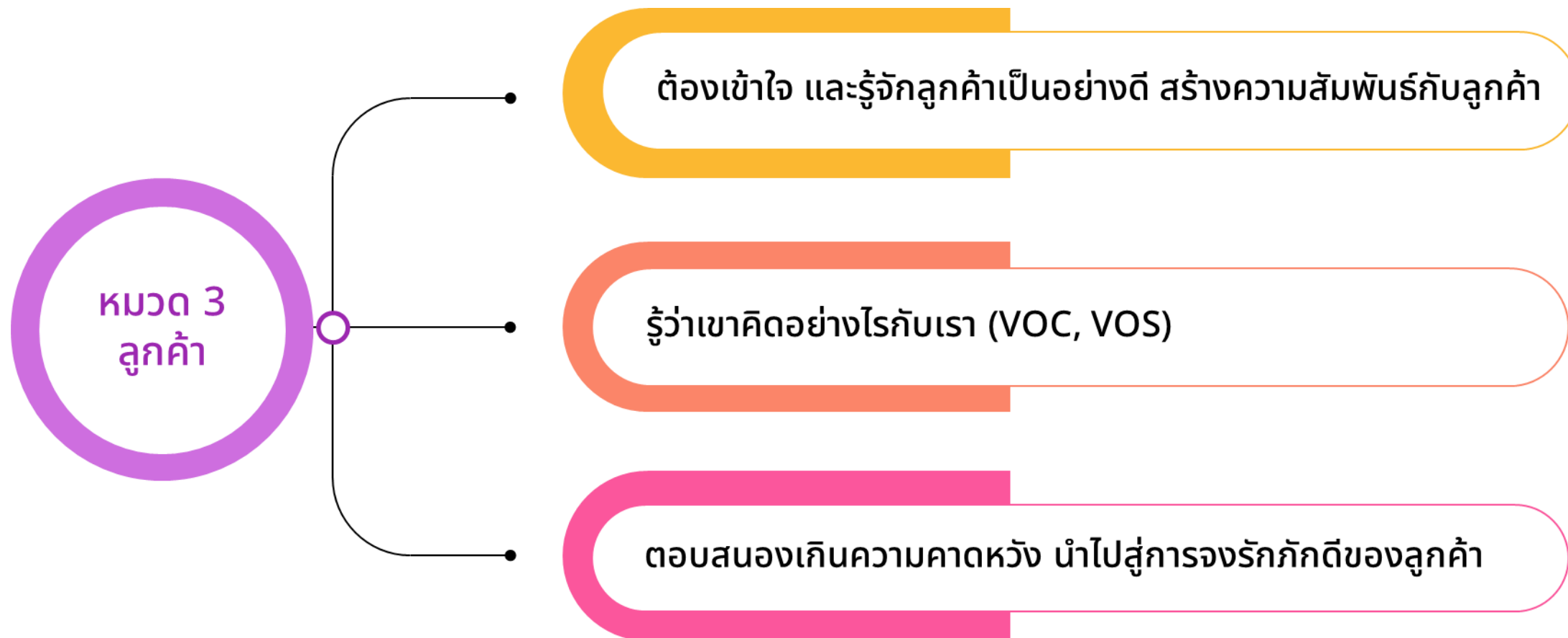
เป็นพฤติกรรมของลูกค้า
ที่แสดงออก สะท้อนถึง
ความมุ่งมั่นที่มีต่อ
ผลิตภัณฑ์หรือบริการ



สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการวางระบบ การประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า



- อาจมีคำถามปลายเปิด เพื่อได้รับทราบข้อมูลมากขึ้น
- ออกแบบการประเมินให้สามารถช่วยวิเคราะห์สาเหตุและนำไปใช้สร้างความผูกพัน
- อาจวัดจากพฤติกรรมลูกค้า เพื่อสะท้อนระดับความผูกพัน เช่น อัตราการซื้อซ้ำ
- เชื่อมต่อไปยังกระบวนการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้า และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



หมวด 7 ผลลัพธ์

Basic question

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

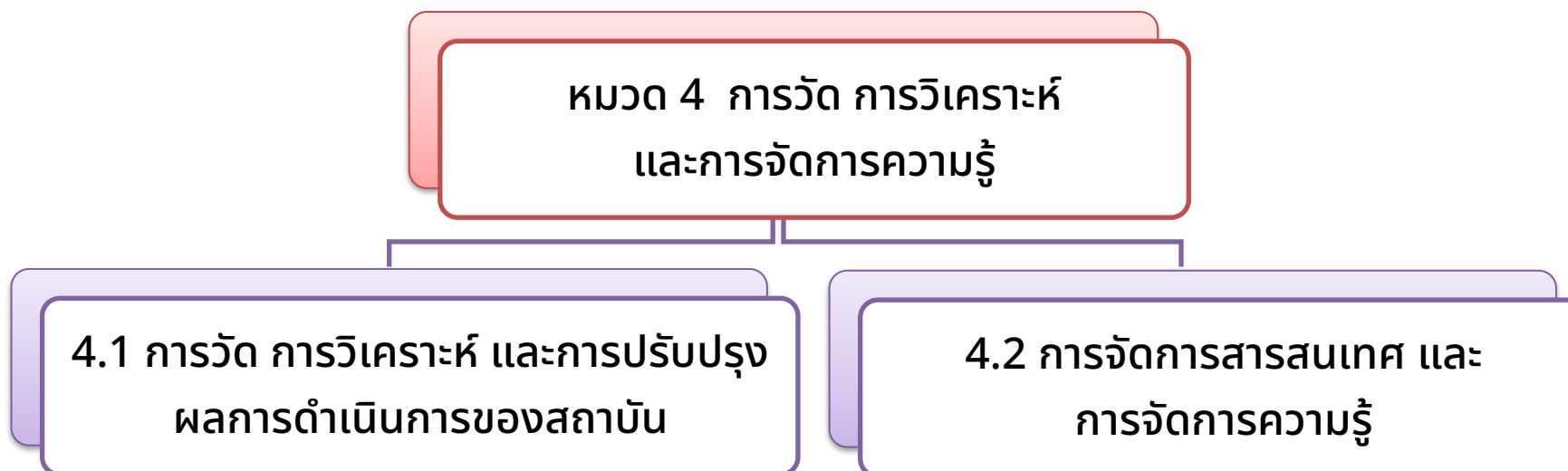
ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร

(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

4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance):
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ
ของสถาบัน (45 คะแนน)

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

สถาบันมีวิธีการติดตามข้อมูลและสารสนเทศของการปฏิบัติงานประจำวัน และผล
การดำเนินการโดยรวมของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตาม
การปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- แก้ไขหรือปรับตัววัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลา สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน

สถาบันมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญ
ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อใช้
สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูลจริง

หมายเหตุ 4.1ก(1) การแก้ไขและปรับตัววัดให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลาเพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน ซึ่งอาจหมายรวมถึงการปรับใช้ตัววัดที่แตกต่างจากเดิม หรือปรับช่วงเวลา/ความถี่ของการวัด การปรับเปลี่ยนเหล่านี้อาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกฎระเบียบ การเมือง สภาพสังคม ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน นวัตกรรมของกระบวนการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจของสถาบัน การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ของคู่แข่ง หรือการเพิ่มผลิตภาพของสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ก(2) ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สถาบันเลือกควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์ ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน คำว่า “กระบวนการเทียบเคียง” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในและภายนอกวงการศึกษา ข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างสถาบันกับคู่แข่งและสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตร และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน

ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review, and Improvement)

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของสถาบันอย่างไร รวมทั้งการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้ สถาบันวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนและทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน สมรรถนะหลัก สถานะทางการเงิน (financial health) และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่สถาบันดำเนินการอยู่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมายเหตุ 4.1ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับสถาบัน วงการการศึกษา และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (*) ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท ทั้งการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ข้อมูลด้านงบประมาณ การเงินและตลาด ข้อมูลด้านปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ การวิเคราะห์เหล่านี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นข้อกำหนดและมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (*).

การวิเคราะห์อาจใช้วิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science techniques) ซึ่งตรวจจับและแปลความหมายรูปแบบของลักษณะข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) กิจกรรมดังกล่าวเหล่านี้ อาจดำเนินการเองภายในสถาบัน หรือดำเนินการร่วมกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ข(1) การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน ควรรวมถึงข้อมูลด้าน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวดที่ 2) รวมทั้ง ข้อมูลด้านการนำองค์กร (หมวดที่ 1) ลูกค้ำ (หมวดที่ 3) บุคลากร (หมวดที่ 5) และการปฏิบัติการ (หมวดที่ 6) ผลที่ได้จากการวิเคราะห์และทบทวนควรนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการปฏิบัติการ ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การตอบสนองที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการ อาจรวมถึงความจำเป็นในการปรับความคาดหวังที่มีต่อผลการดำเนินการของสถาบัน

หมายเหตุ 4.1ข(2) ลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการในหัวข้อ 6.1ข โอกาสในการสร้างนวัตกรรมควรพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่เป็นไปได้ในหัวข้อ 4.2ค



ตัววัดที่อยู่ในระบบวัดผลต้องเป็นตัววัดที่มีความหมายและสำคัญต่อองค์กร



สิ่งที่ต้องดำเนินการ คือ การวางระบบวัดผล

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

องค์ประกอบของตัววัด

ใครใช้ประโยชน์
ใครติดตาม
ติดตามบ่อยแค่ไหน



(1)

ตัววัดในระดับ
ปฏิบัติการ
ประจำวัน

(2)

ตัววัดภาพรวม
ผลการดำเนินการ
ขององค์กร

(3)

ตัววัดความก้าวหน้า
ตามวัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์และ
แผนปฏิบัติการ

(4)

ตัววัดทางการเงิน
(รายได้ ความ
มั่นคงทางการเงิน)

(5)

ตัววัดที่กำหนดตาม
เกณฑ์ EdPEX
ตามหมวดต่างๆ

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

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน (45 คะแนน)

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศทั้งที่เป็นดิจิทัลและเป็นรูปแบบอื่น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพ (integrity) เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน

(2) ความพร้อมใช้ (Availability)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลและสารสนเทศของสถาบันมีความพร้อมใช้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีความพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันเชื่อถือได้และใช้งานง่าย

(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันภัยข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) สิทธิพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูล ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัลสารสนเทศ ระบบเครือข่ายที่สำคัญ รวมถึงระบบที่ใช้งานผ่านคลาวด์ (Cloud-based) และ/หรือระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled SYSTEMS) เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นความลับและสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ ตามสิทธิที่เหมาะสมทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- คงไว้ซึ่งความตระหนักถึงภัยคุกคามที่อุบัติใหม่ทั้งด้านการป้องกันภัยและด้านการรักษา ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบ เข้าใจและถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านการป้องกันภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ มีการตรวจจับเหตุผิดปกติที่เกิดขึ้น รวมทั้งการตอบสนอง และกู้คืนระบบจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

หมายเหตุ 4.2ก(2) ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงระบบที่เกี่ยวข้อง ซอฟต์แวร์แพลตฟอร์ม (Software platforms) และแอปพลิเคชัน นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงระบบสารสนเทศจากภายนอก หรือระบบสารสนเทศที่ใช้ร่วมกัน เช่น ระบบที่จัดเก็บบนคลาวด์ (Cloud) หรือระบบอื่นที่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน

หมายเหตุ 4.2ก(3) การจัดการความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมถึง

- การป้องกันการรั่วไหล/เสียหาย/สูญหายของสารสนเทศที่มีความอ่อนไหวด้านบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและสถาบัน
- การปกป้องสินทรัพย์ของสถาบันครอบคลุมถึงทรัพย์สินทางปัญญา
- การป้องกันการกระทำละเมิดด้านการเงิน ด้านกฎหมาย และด้านชื่อเสียงของสถาบัน

ข. ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เพื่อให้รับรู้และสนับสนุนกลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน
- วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ของสถาบัน
- ทำให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ (*)

ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม (Pursuit of INNOVATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการระบุโอกาสการมุ่งสร้างนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ มีความพร้อมใช้เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมตามโอกาสดังกล่าว สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร และผู้ส่งมอบที่สำคัญ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญ (*) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสดังกล่าวเมื่อมีความจำเป็น

หมายเหตุ 4.2ข(1) การปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน หมายความว่า ต้องทำให้การเรียนรู้เป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน
- 2) เรื่องที่มีผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- 3) การมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบัน
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- 5) การทำให้เกิดกระบวนการที่คล่องตัวและยั่งยืน

หมายเหตุ 4.2ค ในกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมสถาบันควรประเมินโอกาสทั้งหมดอย่างรอบคอบ รวมถึงโอกาสที่ระบุในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (2.1ก(3)) การรับฟังลูกค้า (3.1ก) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (3.1ข(2)) การทบทวนผลการดำเนินการ (4.1ข) ระบบการจัดการความรู้ (4.2ข(1)) และโอกาสที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

การประเมินของสถาบันควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

- โอกาสใดเป็นโอกาสคุ้มค่าที่จะดำเนินการต่อไป (intelligent risks worth pursuing)
- มีความสมดุลระหว่างการประเมินอย่างครอบคลุมกับการนำนวัตกรรมไปใช้ให้ทันเวลา

- 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

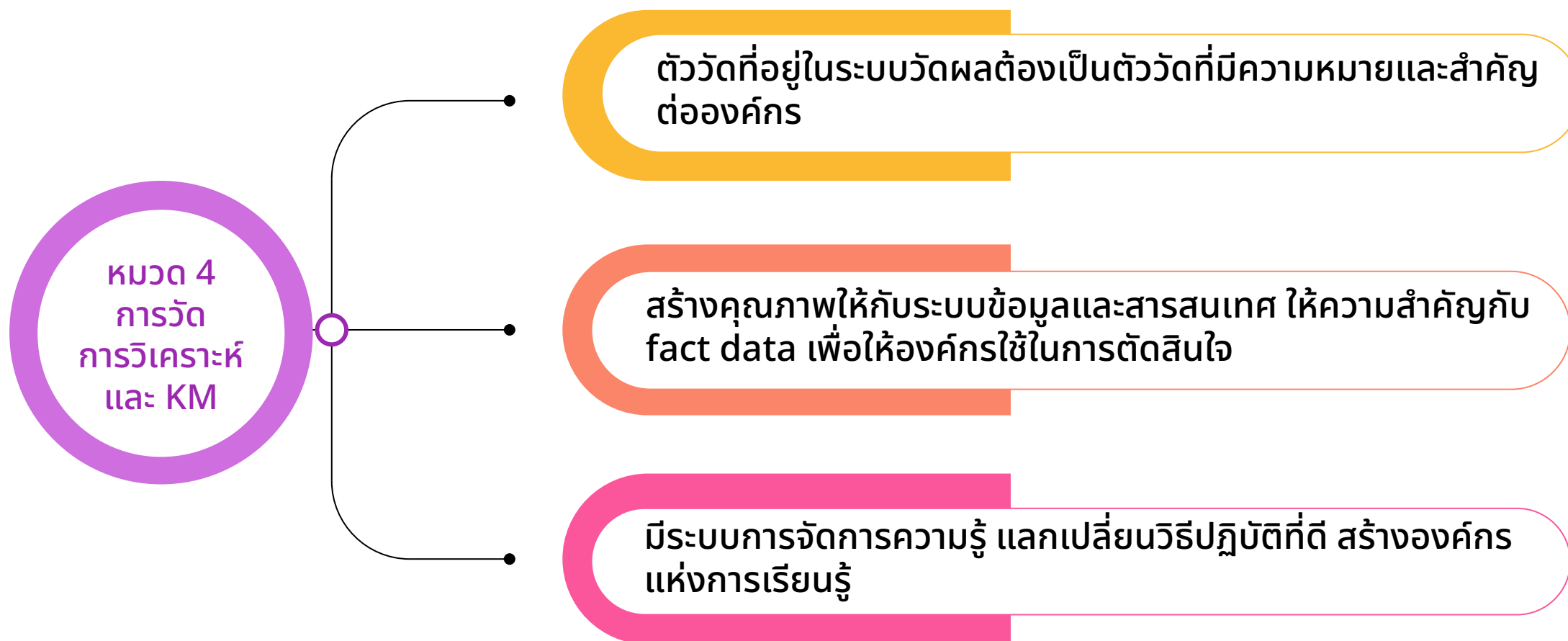
ควรกำหนดองค์ความรู้หรือสินทรัพย์ทางความรู้ ที่ตั้งใจจะจัดการหรือตั้งใจสร้างให้ชัดเจน โดย
ควรสอดคล้องกับความต้องการและทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความ
เข้มแข็งของสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และความได้เปรียบในการแข่งขัน

❤ ข้อมูลสินทรัพย์ทางความรู้อะไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ อาจแบ่งตามระยะของการพัฒนา เช่น

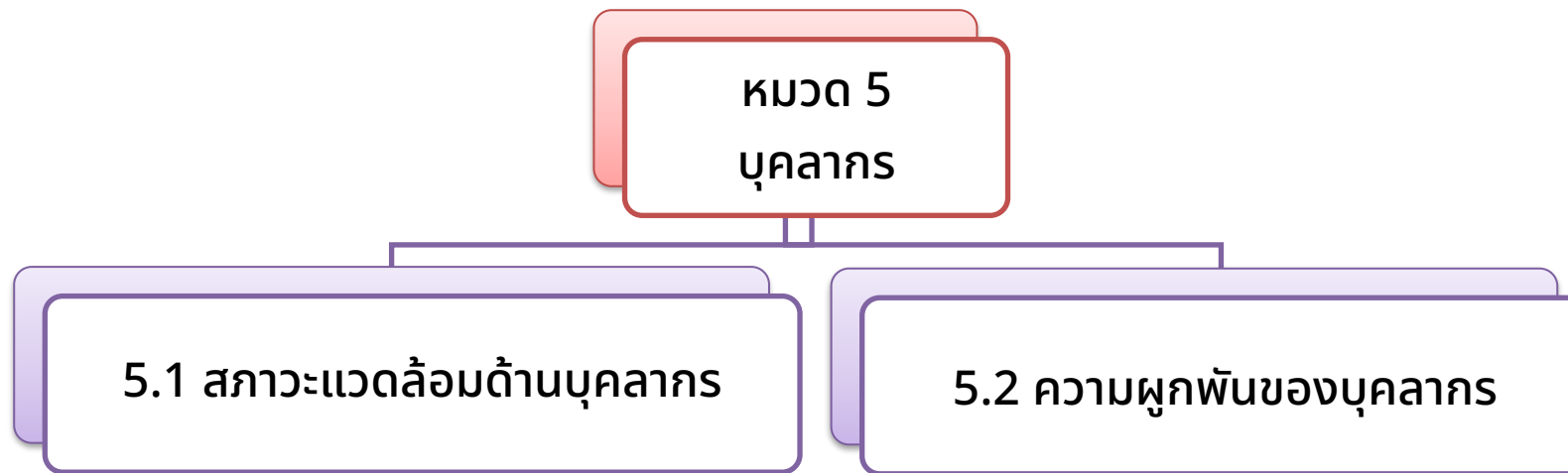
- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมแบ่งปัน
- จำนวน CoP ที่มีการดำเนินกิจกรรมอย่างเข้มข้น
- จำนวนบทเรียนต่อบุคลากร
- จำนวนองค์ความรู้ที่ได้
- จำนวนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- ผลประโยชน์สะสมที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้และสินทรัพย์ทางความรู้ นวัตกรรมและสิทธิบัตร

สุดท้ายตัววัดปลายทางของการจัดการความรู้ คือ จะต้องช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (Intended Results)



หมวด 5 บุคลากร

ในหมวดบุคลากร ถาถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการ
ที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถาถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพัน 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. บรรยาการการทำงานของบุคลากร

(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะและความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างไร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment): สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY Needs)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่สถาบันจำเป็นต้องมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ การรับรอง (certifications) และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละลักษณะงาน/ระดับ (staffing levels) ที่จำเป็นต่อสถาบัน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของสถาบัน

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความจำเป็น ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความจำเป็นของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากต้องปรับจำนวนบุคลากรลง
- เตรียมการและจัดการในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มจำนวน หรือขาดแคลนบุคลากร
- เตรียมบุคลากรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถาบันด้านโครงสร้าง สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยี หากจำเป็น

หมายเหตุ 5.1ก(1) การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2

หมายเหตุ 5.1ก(3) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึงการเตรียม

- (1) การสลับสถานที่ทำงาน หรือการทำงานทางไกล (telework)
- (2) การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น หรือข้อกำหนดของ หลักสูตร/บริการที่นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีใหม่
- (3) ระบบงานที่ออกแบบใหม่ หรือ
- (4) การพลิกโฉมองค์กร

การเตรียมการดังกล่าว อาจรวมถึงการฝึกอบรม การศึกษา การติดต่อสื่อสารบ่อยครั้ง การพิจารณาจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในหน้าที่การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และบริการอื่น ๆ

การเตรียมบุคลากรของสถาบันให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอาจรวมถึงการจัดการกับภาวะหมดไฟ (burnout) ในการทำงานของบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ขาดแคลนบุคลากรหรือภาระงานที่เพิ่มขึ้นซึ่งเกิดจากเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่ไม่ได้วางแผนไว้

(4) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร
- ส่งเสริมสนับสนุนความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ความคล่องตัว และ
การมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และธุรกิจ
- ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร (staffing needs)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workplace Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Compensation and Benefits)

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างไร

นโยบายของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมอย่างไร และสิทธิประโยชน์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความต้องการของกลุ่มและประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างไร

หมายเหตุ 5.1ข(1) ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน ช่วยขจัดอุปสรรคต่อผู้พิการ ให้สามารถทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานต้องเอื้อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง (inclusive) โดยปราศจากอคติ ทั้งด้านกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitude)

หมายเหตุ 5.1ข(1) ในการทำงานต่างพื้นที่หรือมีการจัดการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) ซึ่งมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สถาบันควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการตอบคำถามด้วย

หมายเหตุ 5.1ข(1) สถาบันควรอธิบายเรื่องความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย ของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยของสถาบันโดยรวม เพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยของบุคลากรและบุคคลอื่น ๆ ในที่ทำงานของสถาบัน

หมายเหตุ 5.1ข(2) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม หมายถึงค่าจ้างที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับ การทำงานของบุคลากร ซึ่งขึ้นอยู่กับประสพการณ์และผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดงานของ แต่ละบุคคลโดยคำนึงถึงตลาดในภาคส่วนการศึกษา และ/หรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

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

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้คงอยู่และมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น (45 คะแนน)

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

สถาบันมีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร สถาบันใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้และตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงการผูกพันและการคงอยู่ของบุคลากรได้อย่างไร

หมายเหตุ 5.2ก(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน P1ก.(3)) หมายถึง ปัจจัยที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และ วิสัยทัศน์ของสถาบัน

สถาบันควรทบทวนปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าได้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากร เช่น การเปลี่ยนไปทำงานนอกสถานที่เป็นประจำ หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site)

หมายเหตุ 5.2ก(2) ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร อาจรวมถึง อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ

การประเมินความไม่พึงพอใจของบุคลากร

- ไม่ควรพิจารณาเพียงคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินต่ำ
- ควรแยกการพิจารณาเพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงและสามารถนำมาแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นอีกในอนาคต

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational CULTURE)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น และบุคลากรมีความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม ส่งเสริมการให้อำนาจการตัดสินใจ ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การคงอยู่ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไร

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ อย่างไร

- ความกล้าที่จะใช้โอกาสคุ้มเสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking)
- การมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)
ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและ
ความจำเป็นของสถาบันอย่างไร

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาได้พิจารณาถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้ อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- การสนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และความกล้าที่จะใช้โอกาส
คุ้มเสี่ยง
- การสนับสนุนด้านจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Career Development
and Succession Planning)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและผู้นำ
ในอนาคต

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สำหรับผู้บริหาร ผู้นำ และ
ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ

(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Equity and Inclusion)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงาน และ
การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งเสริมความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วมสำหรับ
กลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

หมายเหตุ 5.2ค(2) สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรมุ่งเน้นการพิจารณาในเรื่อง การพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน และอาจารย์รวมถึง

- โอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงระดับสถาบันและการสร้างนวัตกรรม
- การปรับปรุงเรื่องการมุ่งเน้นผู้เรียน
- การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

สถาบันควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่สถาบันจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย

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) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 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 ทั้งหมดนี้จะต้องมีความเชื่อมโยงกับการพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นด้านอัตรากำลังของสถาบันในสถาบันที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนด้วย

การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People)

สถาบันที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องสร้างและให้ความสำคัญกับระบบนิเวศของ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกและคู่ความร่วมมือแบบพหุภาคี

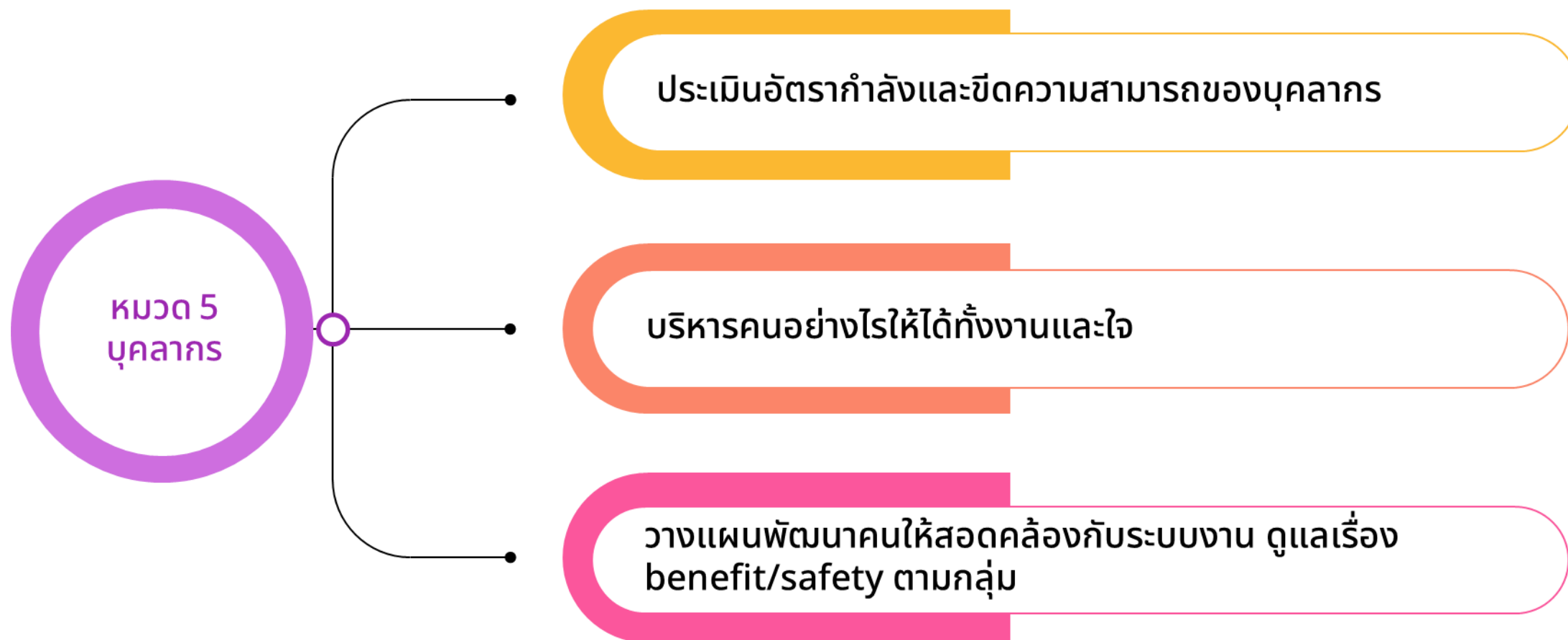
การสร้างคู่ความร่วมมือภายใน อาจรวมถึงการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ และความร่วมมือ ของบุคลากรข้ามสายงาน ทั้งในและต่างหน่วยงานหรือต่างพื้นที่ หรือระหว่างอาจารย์ บุคลากร และ อาสาสมัครทั้งนี้เพื่อเพิ่ม 1) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 2) การตอบสนอง 3) การเรียนรู้ และ 4) การแบ่งปันความรู้

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

หมวด 7 ผลลัพธ์

Basic question

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง

Overall question

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร มีอะไรบ้าง

(2) บรรยากาศการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน มี
อะไรบ้าง

(3) ความผูกพันของบุคลากร

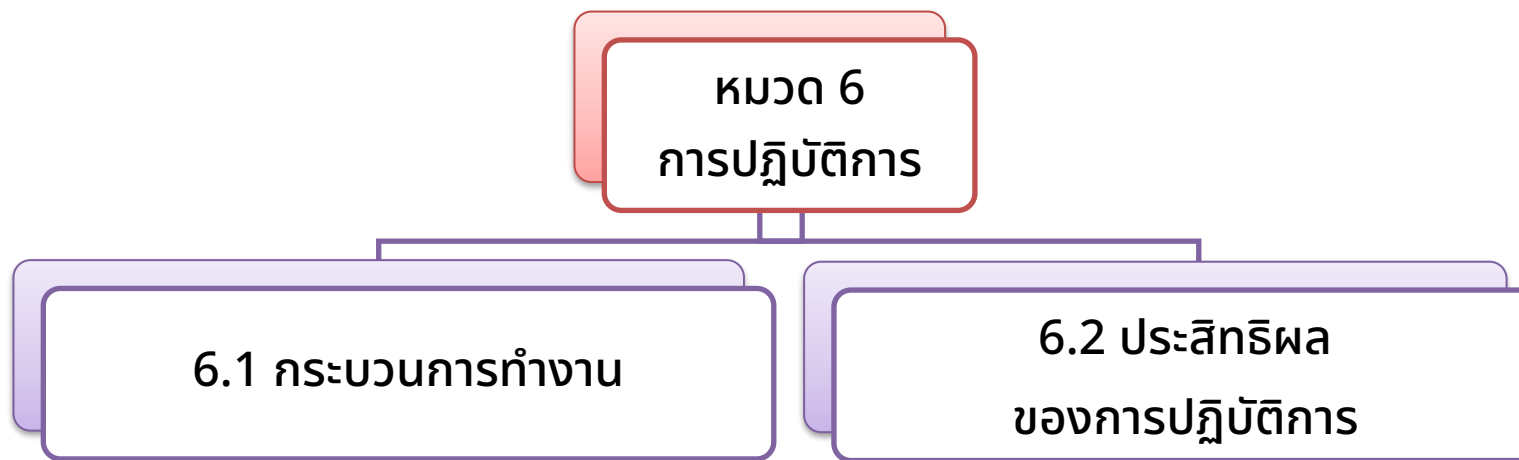
ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร มี
อะไรบ้าง

(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 ในการจัดทำ
ข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการศึกษา
วิจัย และบริการฯ

(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ
ออกแบบหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้
เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ
กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของ
กระบวนการทำงาน และกระบวนการ
สนับสนุน

(4) การออกแบบกระบวนการ
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ
ออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและ
กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้
เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

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

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes): สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่สำคัญ อย่างไร (40 คะแนน)

ก. การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and PROCESS Design)

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Requirements)
สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Design)
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้เป็นไปตาม ข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ นวัตกรรม ความโดดเด่นของหลักสูตรและบริการฯ คุณค่า ในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นต่อหลักสูตรและบริการฯ การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึง ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม) และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการ ออกแบบหลักสูตรและบริการฯ อย่างไร

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ (PROCESS Requirements)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

กระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

(4) การออกแบบกระบวนการ (PROCESS Design)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม) และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้หรือไม่

หมายเหตุ 6.1ก(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ ควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งได้รายงานไว้ในโครงร่างองค์กร และนำไปใช้จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานตามที่ได้ระบุใน 6.1ก(3) เช่น ชีตความสามารถของกระบวนการภายในชีตความสามารถของเครือข่ายอุปทาน ชีตความสามารถของกลุ่มความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

หมายเหตุ 6.1ก(3) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (value-creation processes) กระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ เช่น

- การออกแบบและการดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การจัดการด้านธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กร

ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงการบัญชีและการจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายเหตุ 6.1ก(4) การออกแบบกระบวนการ อาจรวมถึงความจำเป็นที่ต้องสรรสร้าง หรือ ออกแบบกระบวนการใหม่อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจาก

- มีการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนด หรือเทคโนโลยี
- ความจำเป็นที่ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบอัตโนมัติขั้นสูง (Enhanced Automation) IoT (Internet of Things) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และ ระบบปฏิบัติการบนคลาวด์ (Cloud Operations)

ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงความคล่องตัวด้วย เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น นำกระบวนการห่วงโซ่อุปทานมาดำเนินการเองเพื่อหลีกเลี่ยงการขาดวัสดุอุปกรณ์และบริการ เนื่องจากเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้ หรือในทางกลับกันอาจต้องจ้างหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการแทนในบางกระบวนการที่สถาบันเคยทำเอง

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

สถาบันมีตัววัดหรือตัวชี้วัดของผลการดำเนินการรวมทั้งตัววัดภายในกระบวนการที่สำคัญ อะไรบ้าง ที่ใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ (outcomes) และผลการดำเนินการของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันอย่างไร

(2) การปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Improvement)

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

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Efficiency and EFFECTIVENESS)

สถาบันมีวิธีการในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- นำประเด็นด้านรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาใช้ในกระบวนการทำงาน
- ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือการทำงานซ้ำ
- ลดความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและบริการฯ และการดำเนินการ
- ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพ กับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

สถาบันมีวิธีการในการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่มีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่สามารถ 1) ตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการ 2) ยกระดับผลการดำเนินการ 3) สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 4) เพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

นอกจากนั้นสถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทานของสถาบัน
- ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด และสถาบัน และความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ปรับปรุงและดำเนินการกับผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

หมายเหตุ 6.2ข เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันกำหนดบทบาทของผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่ตอบสนองความต้องการด้านปฏิบัติการ และยกระดับผลการดำเนินการรวมถึงเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สถาบันอาจเป็นคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้งกลุ่มคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในระบบนิเวศของสถาบันเพื่อสร้างเครือข่ายอุปทานที่ช่วยลดการพึ่งพาผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือเพียงรายใดรายหนึ่ง และยืดหยุ่นได้มากกว่าการดำเนินการตามห่วงโซ่อุปทานแบบเดิม

การสื่อสารความคาดหวังและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ควรเป็นการสื่อสารสองทางเพื่อให้ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ ชี้แจงถึงสิ่งที่ต้องการได้จากสถาบันและจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน ในหลายสถาบัน กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและ
การบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and RESILIENCE, and Risk
Management)

(1) ความปลอดภัย (Safety)

สถาบันดูแลอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคง (safe
and secure) ในสถานที่ทำงาน สำหรับบุคลากร ผู้เรียน และบุคคลอื่น

ระบบความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกัน
อุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root-cause ANALYSIS) ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

..

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Organizational Continuity and RESILIENCE)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และภาวะพลิกผันอื่น ๆ

เมื่อมีเหตุการณ์พลิกผันสถาบันได้คำนึงถึงการป้องกัน การปกป้อง ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ การกู้คืนสู่สภาพเดิมและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมอย่างไร นอกจากนั้น สถาบันได้คำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

- ความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมถึงความจำเป็นเชิงธุรกิจของสถาบัน
- การพึ่งพาบุคลากรของสถาบัน เครือข่ายอุปทาน และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ

(3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร

แนวทางดังกล่าว คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ด้านหลักสูตรและบริการฯ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี ด้านเครือข่ายอุปทาน และด้านการปฏิบัติการอย่างไร

หมายเหตุ 6.2 ค(2) ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นทั้งระยะสั้น ระยะยาว อาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย รวมถึงสุขภาวะหรือภาวะฉุกเฉินอื่นทั้งในระดับท้องถิ่น/ภูมิภาค/ประเทศ หรือระดับโลก ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบันและความอ่อนไหวต่อการพลิกผันของการปฏิบัติการในระยะสั้นหรือยาว ระดับการยอมรับความเสี่ยงของสถาบันขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรและบริการฯ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก่อนที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน ต้องมั่นใจว่า

- ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการที่จะผลิตและส่งมอบ ตรงความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- แปลงข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ Unique Value Proposition เป็นข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

การปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่

เลือกกระบวนการใดมาปรับปรุงก่อนดี ????

ทำอย่างไรให้งานที่รับผิดชอบ**บรรลุเป้าหมาย**ตามที่ตั้งไว้ และทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ผิดพลาดน้อยที่สุด)



กำหนดเป้าหมาย
ของงานที่ทำ



ออกแบบ/ทบทวน
กระบวนการทำงาน

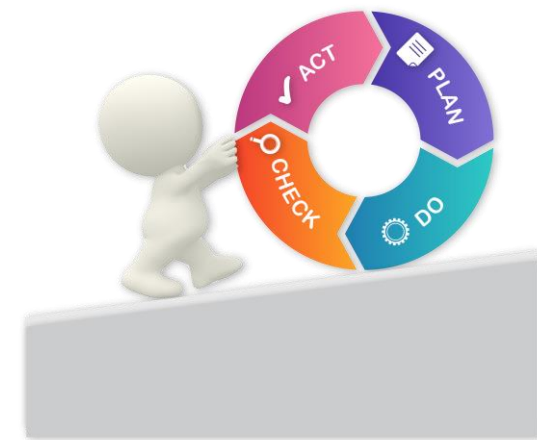


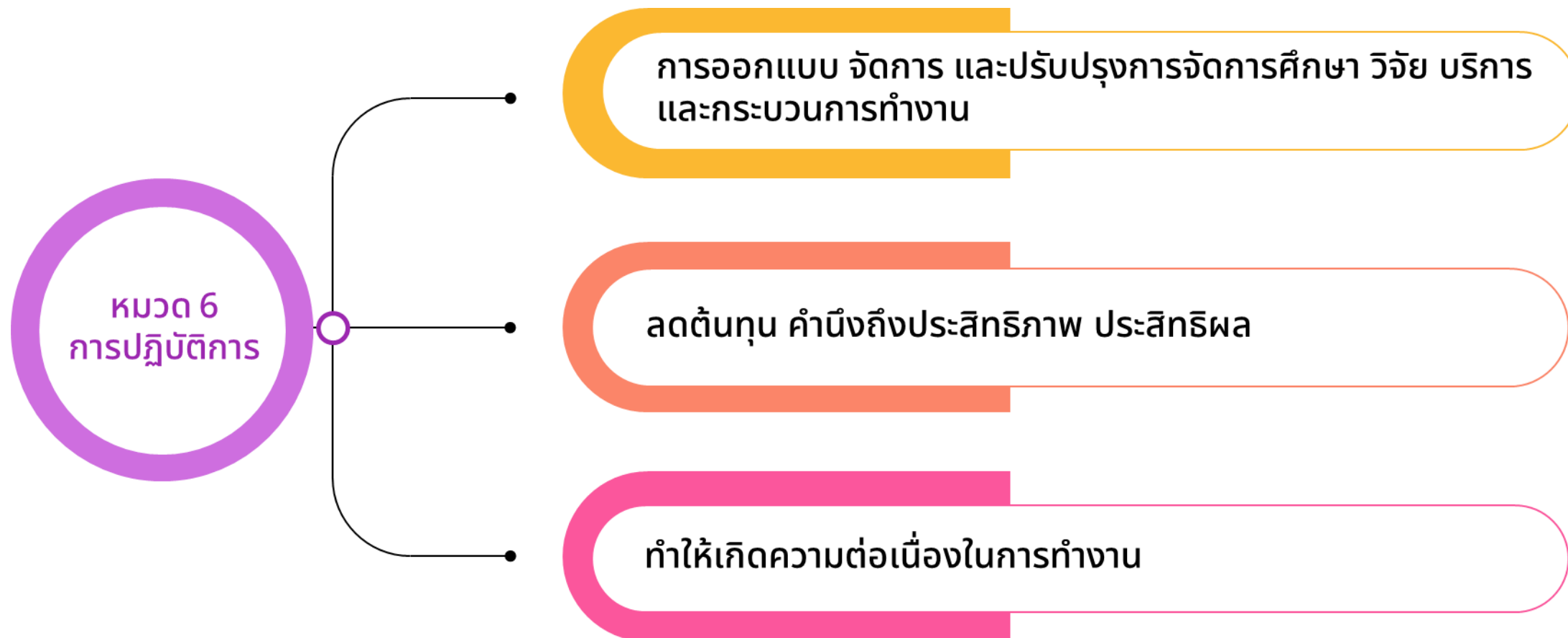
- เสี่ยงของลูกค้า
- เกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- เทคโนโลยี ความรู้ใหม่

ทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



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

- ทำอย่างไรที่จะแสดงให้เห็นว่าเรามากที่สุดจาก 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

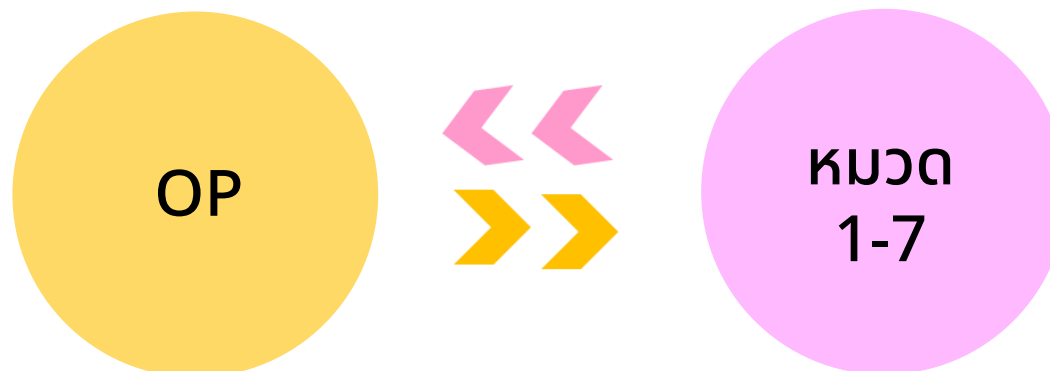
เอาแต่เรียนรู้ แต่ไม่ลงมือทำ ไม่มีวันประสบความสำเร็จ
เอาแต่ลงมือทำ แต่ไม่เรียนรู้ ไม่มีวันที่จะก้าวหน้าพัฒนา

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 เจลียวฉลาด และมีความเป็นมืออาชีพ
- สีชมพู ให้ความนุ่มนวล อ่อนโยน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นที่รักใคร่
ของคนในองค์กร

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