EdPEx & TQA Criteria

รศ.พญ.ยุวเรศมคฐ์ สิทธิชาญบัญชา

ภาควิชาเวชศาสตร์ฉุกเฉิน

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

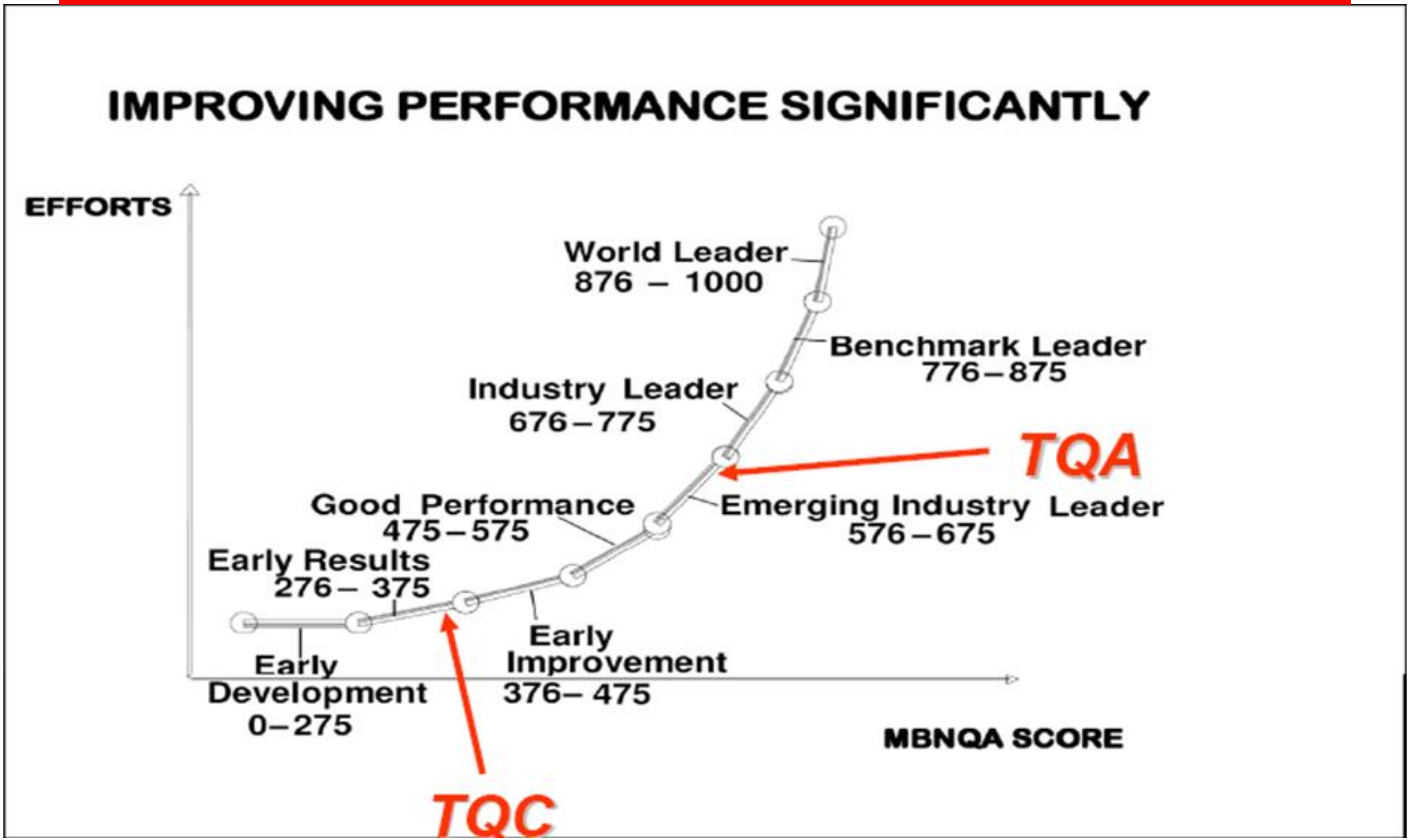
มหาวิทยาลัยมหิดล

วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 ณ โรงพยาบาลชลประทาน

ระดับขั้นการรับรองในประเทศไทย

1. Quality Assurance (QA)
2. Accreditation : HA
3. Performance for Excellence

ระดับของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศขององค์กร



2559-2560

TQA

Thailand Quality Award

Criteria for Performance Excellence Framework

Leadership
Strategy
Customers
Measurement, Analysis, and Knowledge Management
Workforce
Operations
Results

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ฉบับปี 2558-2561

แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

The 2013-2014 & 2015-2016 Education Criteria for Performance Excellence : EdPEx

EdPEx

TQA & EdPEx

- เป็น Quality tool เหมือนกัน
- วัตถุประสงค์ เพื่อกระตุ้นการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และองค์กรประสบความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx

- วัตถุประสงค์ของเกณฑ์ ช่วยให้สถาบันสามารถตอบคำถาม 3 ข้อ คือ

1. สถาบันดำเนินการได้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้หรือยัง
2. ท่านทราบได้อย่างไร
3. มีอะไรที่สถาบันจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ และอย่างไร

เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่องโครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันและแนวทางการให้คะแนน

Systematic เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

Systematic

D-Define

R-Repeat

M-Measurable

P-Predictable

การประเมินกระบวนการ: ADLI

Approach (แนวทาง) :

เป็นระบบ : Definable + Repeatable + Measurable + Predictable

มีประสิทธิผล : ของกระบวนการที่ใช้

Deployment (การนำไปปฏิบัติ) :

การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสม่ำเสมอ

Learning (การเรียนรู้) :

การประเมินกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การปรับปรุง และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

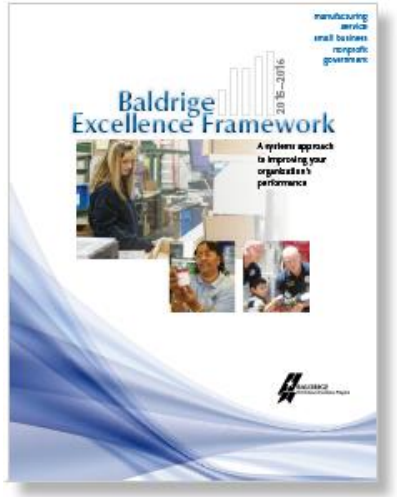
Integration (การบูรณาการ):

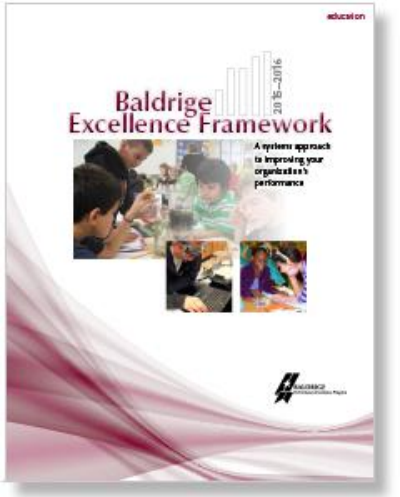
ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์

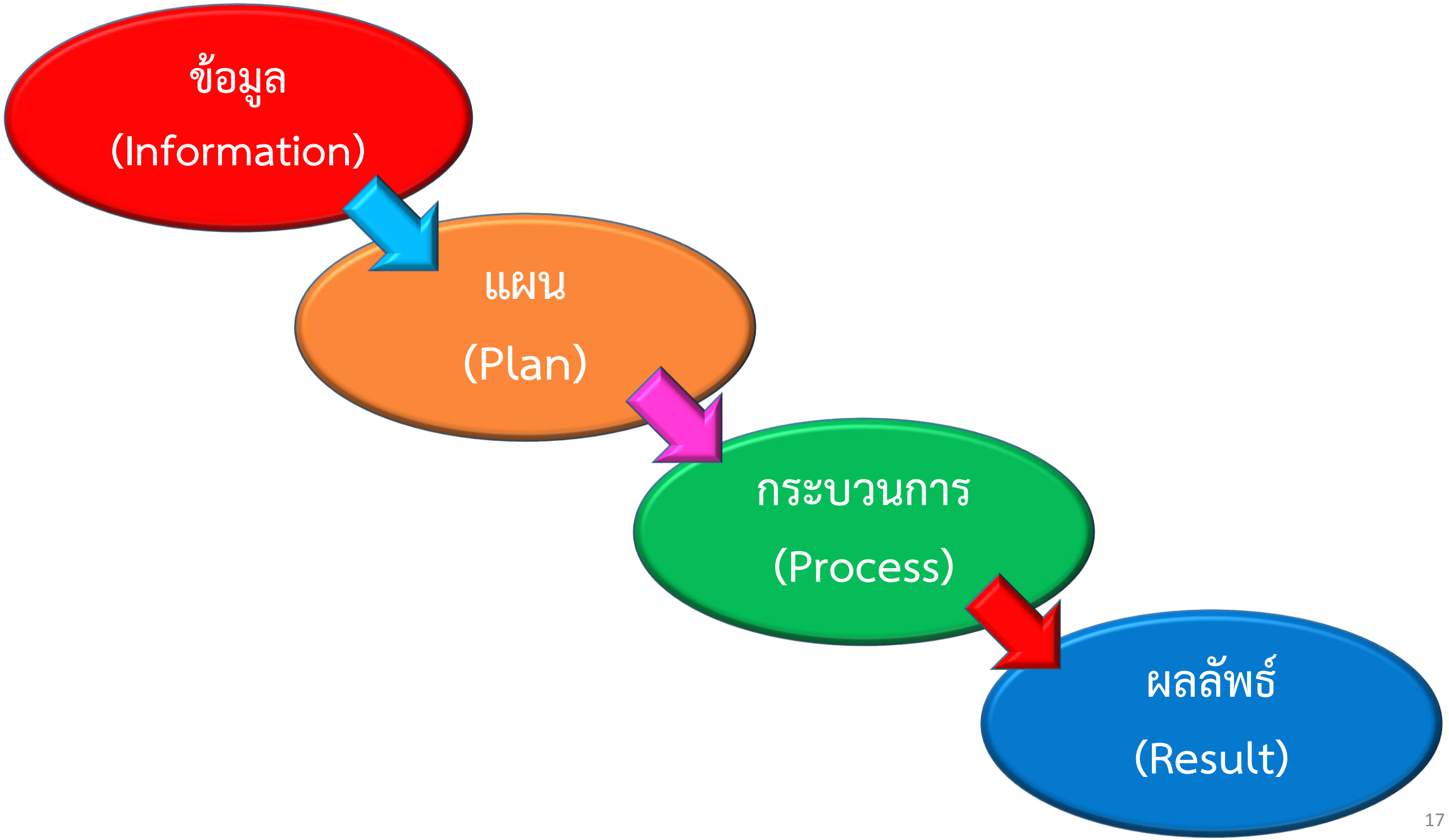
กรอบแนวคิดเดียวกันของเกณฑ์คุณภาพ

- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence – EdPEx)
- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital accreditation - HA) ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.)
- เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)
- ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal – SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



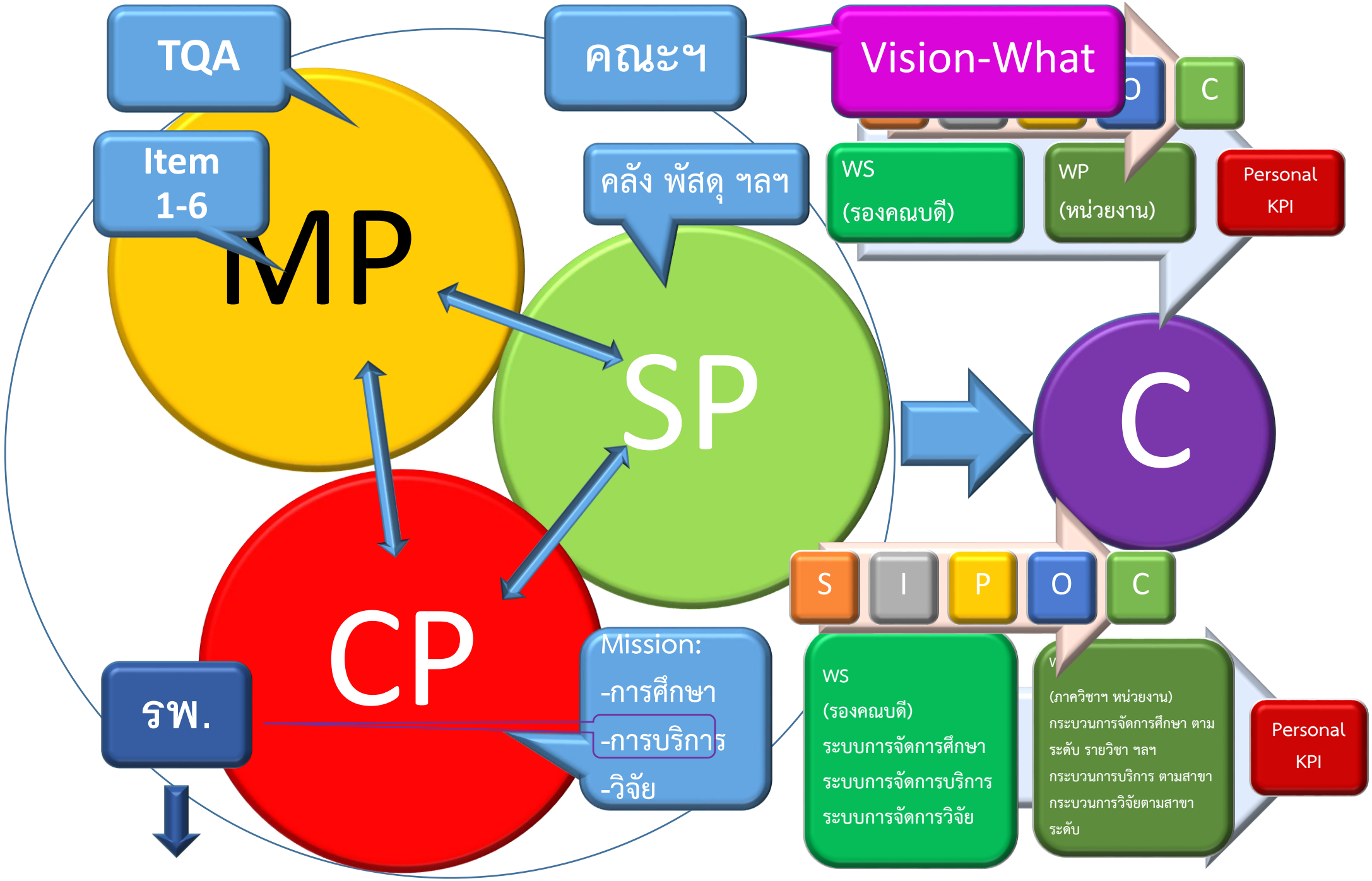


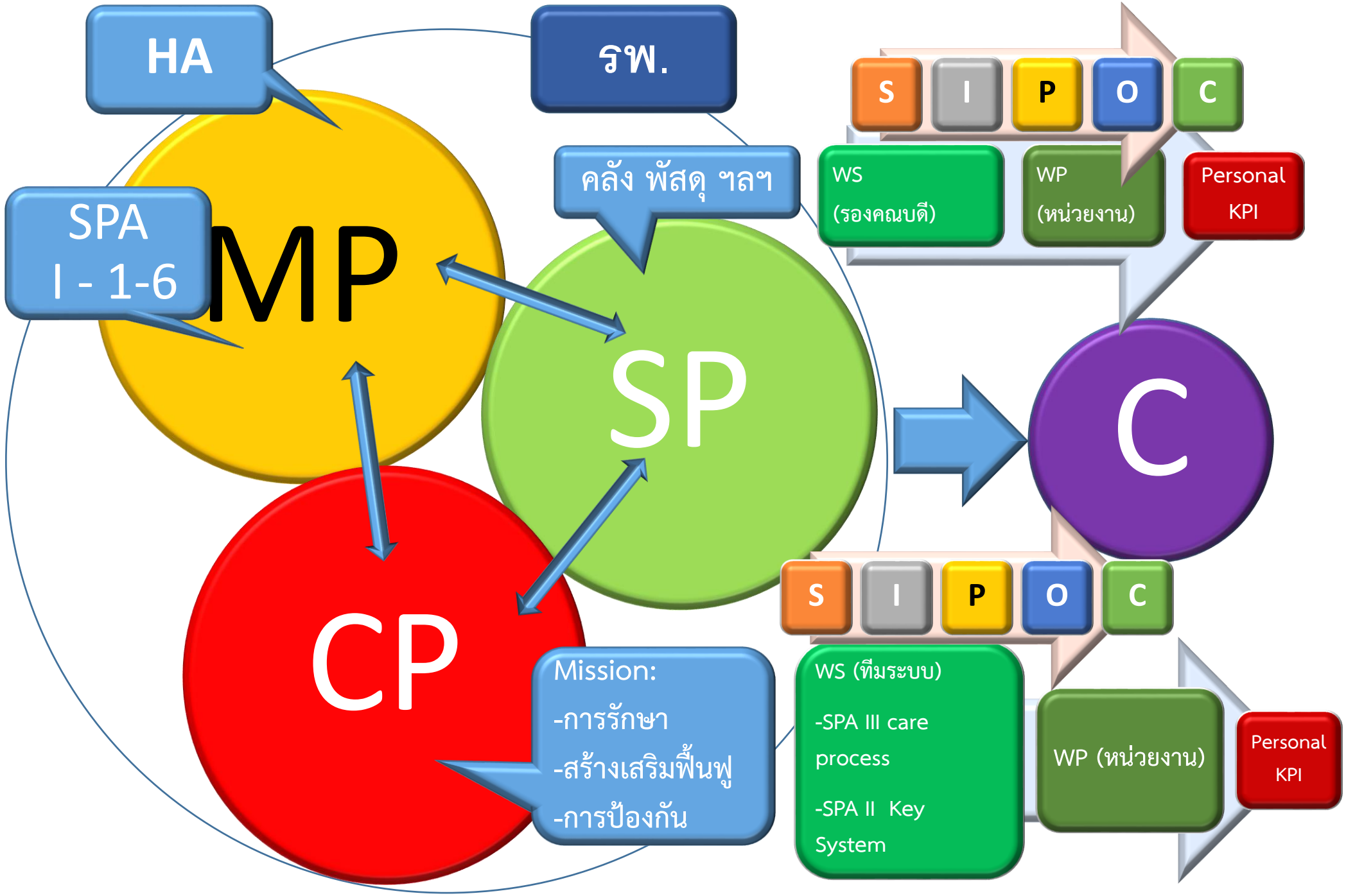
- การนำเกณฑ์นี้ไปใช้ ช่วยให้สถาบันสามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่า ขณะนี้สถาบันอยู่ในตำแหน่งใด และ ต้องการมุ่งไปที่ใด
- เกณฑ์ช่วยให้มีเครื่องมือในการตรวจสอบระบบบริหารงานทุกภาคส่วน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมของสถาบัน


ข้อมูล
(Information)
แผน
(Plan)
กระบวนการ
(Process)
ผลลัพธ์
(Result)

เกณฑ์ EdPEx เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้าน ในการบริหารและดำเนินงานของสถาบัน ได้แก่

1. การนำองค์การ
2. กลยุทธ์
3. ลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. บุคลากร
6. ระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์


TQA
Item 1-6
MP
คณะฯ
Vision-What
คลัง พัสดุ ฯลฯ
SP
WS (รองคณบดี)
WP (หน่วยงาน)
C
Personal KPI
C
S I P O C
CP
รพ.
Mission:
-การศึกษา
-การบริการ
-วิจัย
WS (รองคณบดี)
ระบบการจัดการศึกษา
ระบบการจัดการบริการ
ระบบการจัดการวิจัย
(ภาควิชาฯ หน่วยงาน)
กระบวนการจัดการศึกษา ตามระดับ รายวิชา ฯลฯ
กระบวนการบริการ ตามสาขา
กระบวนการวิจัยตามสาขาระดับ
Personal KPI


HA
รพ.
SPA
I - 1-6
MP
คลัง พัสดุ ฯลฯ
SP
CP
S I P O C
WS
(รองคณบดี)
WP
(หน่วยงาน)
Personal
KPI
C
S I P O C
Mission:
-การรักษา
-สร้างเสริมฟื้นฟู
-การป้องกัน
WS (ทีมระบบ)
-SPA III care
process
-SPA II Key
System
WP (หน่วยงาน)
Personal
KPI

สถาบันของท่านจะรุดหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์การ
- ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของสถาบัน และ
- สมาชิกทุกคนในสถาบันมีการเรียนรู้และพัฒนา

ในระดับประเทศ

เกณฑ์ EdPEx มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้านในการทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น

1. เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น
2. เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์การและ สถาบันต่างๆ

ในระดับประเทศ

3. เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติ 4 ขั้นตอนคือ

1.การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง)

2.การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ)

3.การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้)

4.การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของสถาบัน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ)

โครงร่างองค์กร
กลยุทธ์
การนำองค์กร
ลูกค้า
บูรณาการ
บุคลากร
ผลลัพธ์
การปฏิบัติการ
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

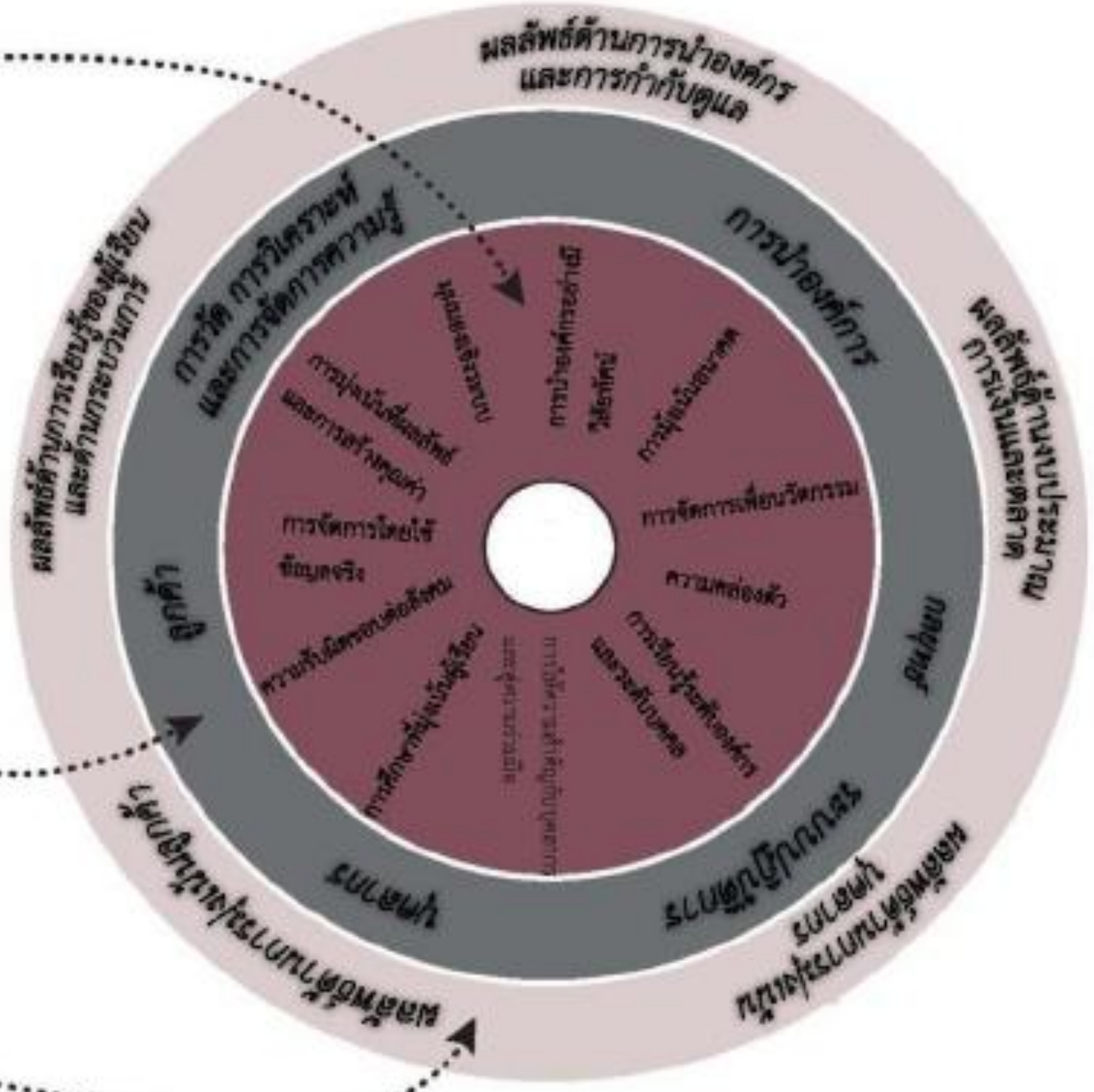
บทนำ : โครงร่างองค์กร

1. การนำองค์การ
2. กลยุทธ์
3. ลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. บุคลากร
6. ระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์

ค่านิยมหลักและแนวคิด

ค่า

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็น
เลิศสร้างจากค่านิยมหลักและแนวคิด



ซึ่งถูกฝังลึกไว้ในกระบวนการ
ที่เป็นระบบ (หมวด 1-6)

ผลลัพธ์การดำเนินงาน (หมวด7) ที่ได้

Core Values and Concepts

- The core values have been revised and reordered to reflect their relevance to guiding current leadership and performance practice.
- First and foremost, Baldrige provides a *systems perspective* that requires *visionary leadership*—now the first two core values.
- The next seven core values are the *hows* of an effective system.
- The final two core values, *ethics and transparency* and *delivering value and results,* are the outcome of using Baldrige as a guide.

- **Systems perspective**
- **Visionary leadership**
- **Student-centered excellence**
- **Valuing people**
- **Organizational learning and agility**
- **Focus on success**
- **Managing for innovation**
- **Management by fact**
- **Societal responsibility**
- **Ethics and transparency**
- **Delivering value and results**

การประเมินกระบวนการ: ADLI

Approach (แนวทาง) :

เป็นระบบ : Definable + Repeatable + Measurable + Predictable

มีประสิทธิผล : ของกระบวนการที่ใช้

Deployment (การนำไปปฏิบัติ) :

การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสม่ำเสมอ

Learning (การเรียนรู้) :

การประเมินกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การปรับปรุง และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Integration (การบูรณาการ):

ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์

ตัวอย่างการประเมินกระบวนการหมวด 3

มหาวิทยาลัยมหิดล Mahidol University Wisdom of the Land

Factor	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Approach	No Systematic Approach to item requirements is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the basic requirements of the item is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the basic requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the overall requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the multiple requirements of the item, is evident.	An effective, systematic approach, fully responsive to the multiple requirements of the item, is evident.
Criteria	How do you obtain information from your students and other customers?			• HOW do you listen to, interact with, and observe students and other CUSTOMERS to obtain actionable information? • HOW do you listen to potential students and other CUSTOMERS to obtain actionable information? • HOW do you determine student and other CUSTOMER satisfaction, dissatisfaction, and ENGAGEMENT? • HOW do you obtain information on your students' and other CUSTOMERS' satisfaction with your organization relative to other organizations?	**a. Listening to Students and Other CUSTOMERS** **(1) Current Students and Other CUSTOMERS** **(2) Potential Students and Other CUSTOMERS** **b. Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT** **(1) Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT** **(2) Satisfaction Relative to Competitors**	

การประเมินผลลัพธ์: LeTCI

Level : ระดับของผลการดำเนินการปัจจุบันเทียบกับเป้าหมาย

Trend : แนวโน้มของข้อมูลที่ดีขึ้น

Comparison : ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือ ระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม

Integration : การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่าง ๆ (แสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ๆ ที่ได้ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการต่าง ๆ (ในหมวด 1-6)

การประเมิน: คะแนน

	EdPEx สกอ.2558-61		TQA 2559-60	
1. การนำองค์กร	120	550	110	600
2. กลยุทธ์	85		95	
3. ลูกค้า	85		95	
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90		100	
5. บุคลากร	85		100	
6. ระบบปฏิบัติการ	85		100	
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120	450	120	400
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	80		70	
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	80		70	
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล	80		65	
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด	90		75	

รูปแบบของหัวข้อ

TQA 2559-2560

หมายเลขหัวข้อ

ชื่อหัวข้อและข้อกำหนดพื้นฐาน

คะแนนหัวข้อ

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงิน และตลาดมีอะไรบ้าง (75 คะแนน)

ผลลัพธ์

ประเภทของสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ข้อกำหนดโดยรวม

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Maket RESULTS)

ประเด็นพิจารณา

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (*)

คำชี้แนะในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถดูความหมายได้จากภาคผนวก

สรุปหัวข้อของข้อกำหนดย่อย

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*)

ข้อกำหนดย่อย

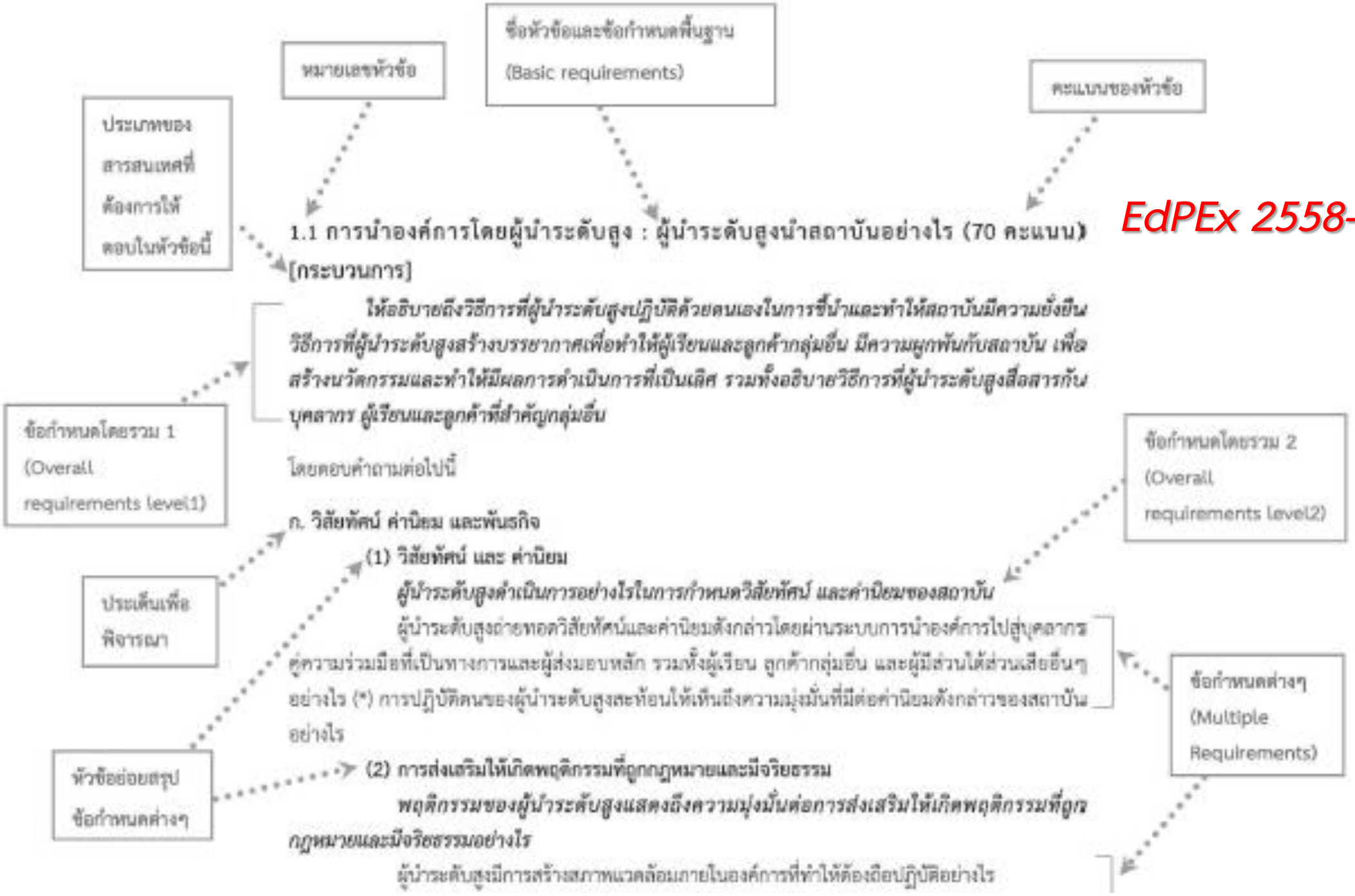
ข้อกำหนดโดยรวม

(2) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด (Maketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านตลาดเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*)

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาด และกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*)

หมายเหตุของหัวข้อ

ข้อกำหนดย่อย



EdPEx 2558-2561

บทนำ : โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมของสถาบัน เป็น*สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน* และ*เป็นความท้าทายสำคัญที่สถาบันเผชิญอยู่*

บทนำ : โครงร่างองค์กร

P.1ลักษณะองค์การ

ก.สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) หลักสูตรและบริการ
- (2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ จุดประสงค์
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ

P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

ก.สภาพด้านการแข่งขัน

- (1) ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

P.1 ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร ให้อธิบายลักษณะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของสถาบันและความสัมพันธ์หลักกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตอบคำถามต่อไปนี้

บทนำ : โครงร่างองค์กร

P.1ลักษณะองค์การ

ก.สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) หลักสูตรและบริการ
- (2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ จุดประสงค์
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ

P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

ก.สภาพด้านการแข่งขัน

- (1)ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3)ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(1) หลักสูตร และบริการ

สถาบันมีหลักสูตร และบริการ ที่สำคัญอะไรบ้าง (ดูคำอธิบายหน้าถัดไป) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร และบริการต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการจัดหลักสูตร และบริการ

(2) วิสัยทัศน์ และพันธกิจจุดประสงค์

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของสถาบันที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบันคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือความต้องการบุคลากรหรือไม่

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือความต้องการบุคลากรหรือไม่

- สถาบันแบ่งบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- ข้อกำหนดด้านคุณวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- มีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับสถาบันคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(4) สินทรัพย์

สถาบัน มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ

สถาบันดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้กับสถาบันมีอะไรบ้าง

บทนำ : โครงร่างองค์กร

P.1ลักษณะองค์การ

ก.สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) หลักสูตรและบริการ
- (2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ จุดประสงค์
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ

P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

ก.สภาพด้านการแข่งขัน

- (1)ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3)ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(1) โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างและการกำกับดูแลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การ ผู้นำระดับสูง และองค์การแม่มีลักษณะเช่นใด (*)

(2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างต่อหลักสูตร และบริการ การบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการ ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีประเภทอะไรบ้าง กลุ่มต่างๆเหล่านี้ มีบทบาทอย่างไรต่อ

- ระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของหลักสูตรและบริการและการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไรสถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง

บทนำ : โครงร่างองค์กร

P.1ลักษณะองค์การ

ก.สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) หลักสูตรและบริการ
- (2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ จุดประสงค์
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ

P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

ก.สภาพด้านการแข่งขัน

- (1)ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3)ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

P.2 สภาวการณ์ขององค์การ: สภาวการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ให้อธิบายสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

โดยตอบคำถามต่อไปนี้:

Strategic Line-of-Sight

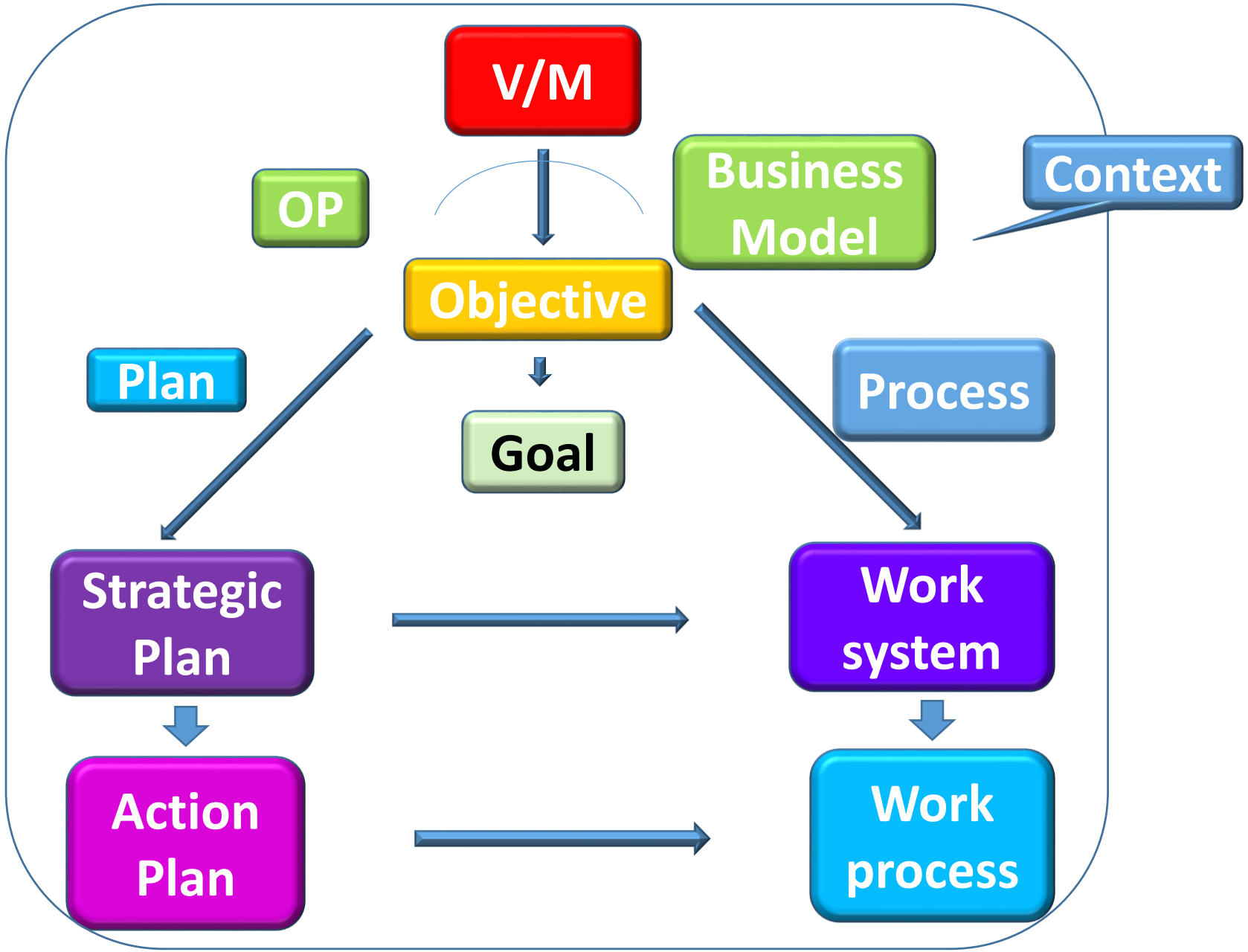
Core Competency
เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด

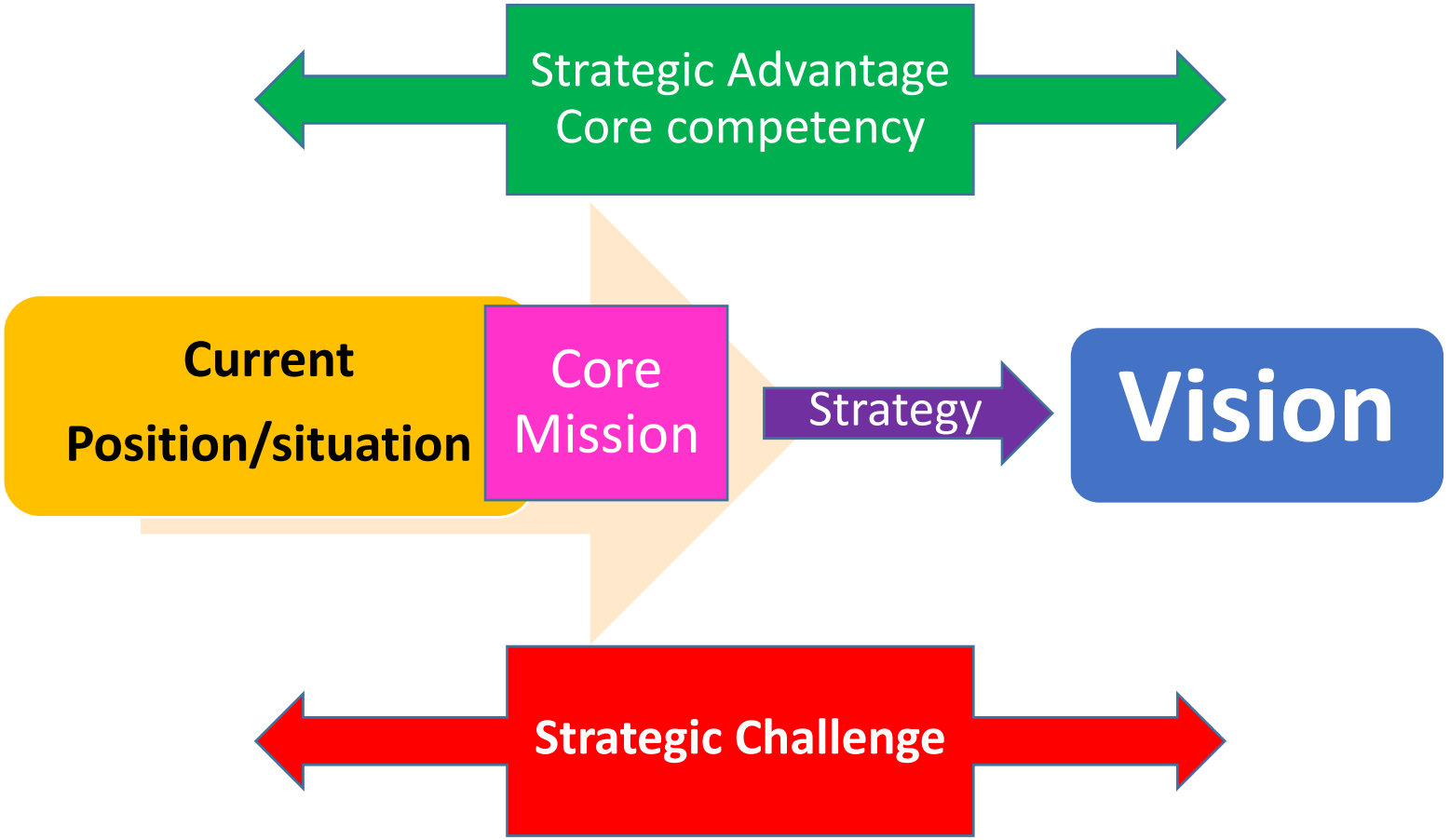
Vision
- สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น
- ภาพลักษณ์ที่ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต

Strategy
การเตรียมการสำหรับอนาคต:
- บริการใหม่
- ลูกค้าใหม่
- core competency ใหม่
- นวตกรรม

Challenges
แรงกดดันที่มีผลต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

Advantages
ปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ (core competency, ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก)


V/M
OP
Business Model
Context
Objective
Plan
Process
Goal
Strategic Plan
Work system
Action Plan
Work process


Strategic Advantage
Core competency
Current
Position/situation
Core
Mission
Strategy
Vision
Strategic Challenge

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน

สถาบันอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษา หรือตลาดการศึกษาสถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆเหล่านี้ (ถ้ามี)

บทนำ : โครงร่างองค์กร

P.1ลักษณะองค์การ

ก.สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) หลักสูตรและบริการ
- (2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ จุดประสงค์
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ

P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

ก.สภาพด้านการแข่งขัน

- (1)ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3)ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- Business model
- Operation
- Community and social
- Human resource

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

หมายเหตุ

P.2(ก) สถาบันการศึกษามักจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่สูง นอกเหนือจากการแข่งขันโดยตรงเพื่อให้ได้ผู้เรียน สถาบันเหล่านี้มักจะต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านการเงิน การได้มาซึ่งอาสาสมัครและบุคลากร การแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบันการศึกษาด้วยกัน เช่น เพื่อให้ได้รับเงินงบประมาณสนับสนุน หรือโอกาสที่จะให้การบริการเสริมด้านอื่นๆ ในกรณีสถาบันการศึกษาภาครัฐ อาจเป็นการแข่งขันกับองค์การภาครัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น การแข่งขันภายใต้งบประมาณที่จำกัด

P.2(ข) ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี หลักสูตรและบริการการเงิน การปฏิบัติงานของสถาบัน โครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน ขีดความสามารถขององค์การแม่ ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาดของสถาบัน ภาคส่วนต่างๆ ในแวดวงการศึกษา ภาพลักษณ์หรือการรับรู้ของสังคมต่อสถาบัน ชื่อเสียง โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ของสถาบัน และคน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อาจรวมถึงการสร้างความแตกต่าง เช่น ค่าเล่าเรียนและค่าบริการ การออกแบบการเรียนการสอนและการให้บริการ ชื่อเสียง อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งและการเข้าถึงได้โดยสะดวก

P.2(ค) ในระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์ของ EdPEx (หน้า 51) ได้ใช้การเรียนรู้และการบูรณาการ ซึ่งเป็นมิติหนึ่งในการประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันเจตจำนงของคำถามนี้ เพื่อกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการแนวทางดังกล่าวควรเกี่ยวเนื่องกับความต้องการของสถาบัน แนวทางต่างๆที่สอดรับกับระบบโดยรวมภายใต้เกณฑ์ EdPEx นี้อาจรวมถึงการใช้วงจรการปรับปรุงตามวิธีของ P (วางแผน) – D (ปฏิบัติ) – S (ศึกษาตรวจสอบ) – A (ปรับปรุงพัฒนา) ศึกษาเกณฑ์การประกันคุณภาพด้วยตนเอง completing accreditation self-studies, การนำระบบการตรวจสอบที่มีมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติมาใช้เพื่อปรับปรุงการสอน การประเมินโดยผู้ประเมินอิสระในระดับหลักสูตร ภาควิชา หรือสถาบัน วิธีการต่างๆ อาจรวมถึง การใช้ระบบ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐานสากลอื่นๆ เช่น ISO 9000 หรือ 14000 การใช้ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือการปรับปรุงอื่นๆ

1.การนำองค์การ

1. การนำองค์การ (120 คะแนน)

หมวดการนำองค์การนี้ ถามถึง*การปฏิบัติของผู้นำระดับสูงด้วยตนเอง* ในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำกับดูแลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

- ชี้นำ
- ทำให้องค์กรมีความยั่งยืน
- สื่อสาร
- กระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

การกำกับดูแลองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

- ระบบการกำกับดูแลองค์กร
- การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม
- ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม
- (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

- (1) การสื่อสาร
- (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลขององค์การ

- (1) การกำกับดูแล
- (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบและการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน
- (2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) ความผาสุกของสังคม
- (2) การสนับสนุนชุมชน

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน)

[กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อทำให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้าที่สำคัญกลุ่มอื่น

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร

Sustainability (Short- and long-term success) ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว

คำว่า “**ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว**” หมายถึง ความสามารถโดยรวมของสถาบันที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านการศึกษาในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้สถาบันสามารถเตรียมตัวให้พร้อมต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ การดำเนินการและตลาดในอนาคต สถาบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งที่เป็นปัจจัยเฉพาะของสถาบันและของภาคส่วนการศึกษา

ประเด็นที่ควรพิจารณาอาจครอบคลุมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ทรัพยากรที่มีเทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลัก ระบบงาน อุปกรณ์และอาคารสถานที่ ความยั่งยืนอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความชอบของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ

Leadership System: ระบบการนำองค์การ

คำว่า “ระบบการนำองค์การ” หมายถึง **รูปแบบในการนำที่ใช้ทั่วทั้งสถาบันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นพื้นฐานและที่มาในการตัดสินใจสื่อสาร และนำเรื่องสำคัญไปดำเนินการจน** ระบบการนำองค์การ หมายรวมถึง โครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ สร้างความมั่นใจว่าเกิดการสื่อสารสองทิศทาง การสรรหาและการพัฒนาผู้นำผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้นำในระดับต่างๆ รวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทางองค์การ และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญต่อขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และตั้งความคาดหวังให้สูงในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ระบบนี้สร้างความภักดีและการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม นวัตกรรม และความกล้าเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม การปรับโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และหน้าที่งาน ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้น ระบบการนำองค์การที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ประเมินตนเอง รับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงตนเอง

ตัวอย่างวิธีการชี้นำสถาบันของผู้นำระดับสูง

1.ชี้นำผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์

2.ชี้นำผ่าน Aspiration

3.ชี้นำผ่านการกำหนด Hoshin

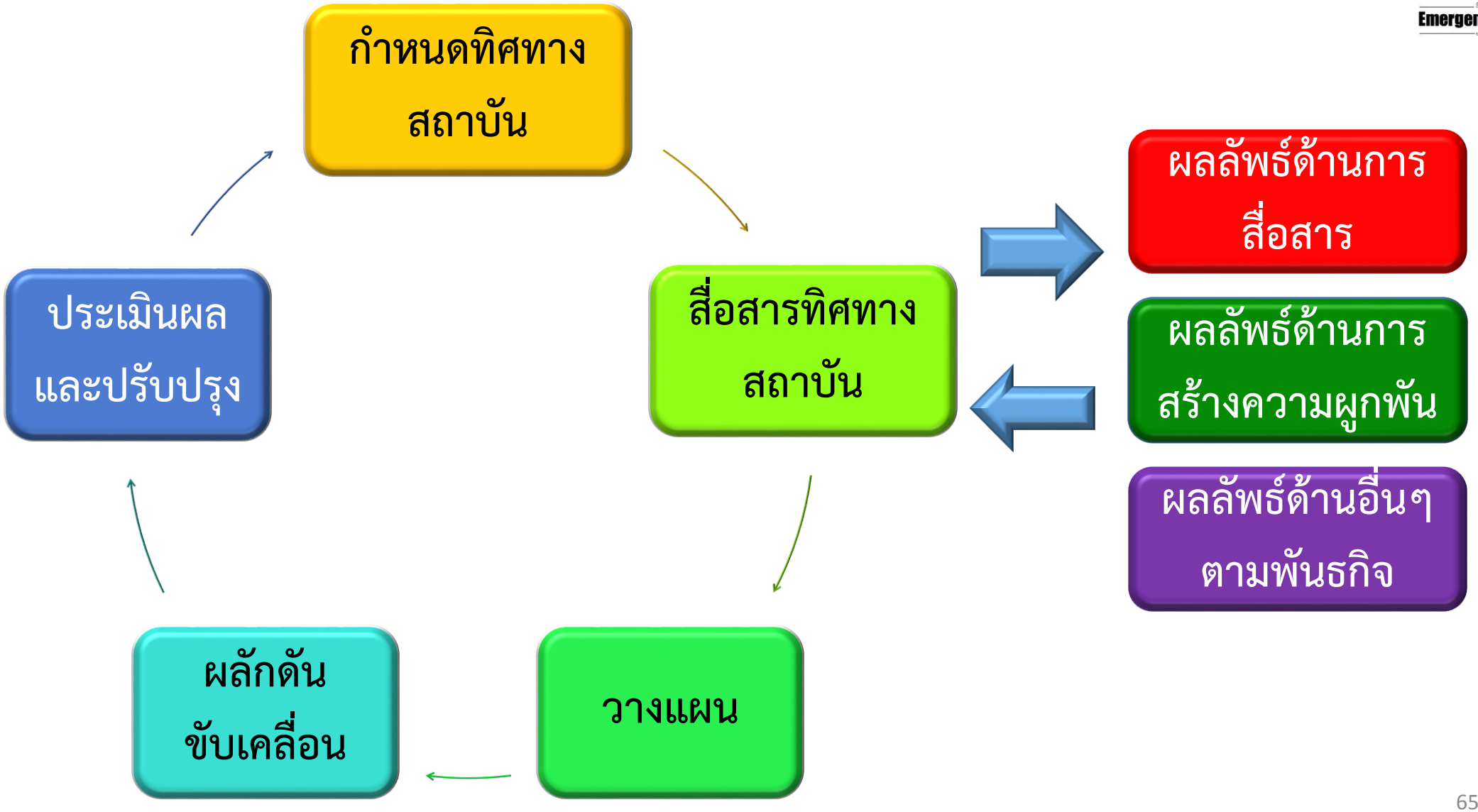
4.กำหนดค่านิยมองค์กร

5.กำหนดปรัชญาองค์กร

6.กำหนด Credo

7.กำหนด Guiding Principle

ผู้นำระดับสูงชี้นำสถาบันอย่างเป็นระบบอย่างไร



1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม
- (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

- (1) การสื่อสาร
- (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

ก. การกำกับดูแลขององค์การ

- (1) การกำกับดูแล
- (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบและการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน
- (2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) ความผาสุกของสังคม
- (2) การสนับสนุนชุมชน

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำองค์การไปสู่บุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมดังกล่าวของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร

รวมทั้งมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้ต้องถือปฏิบัติอย่างไร

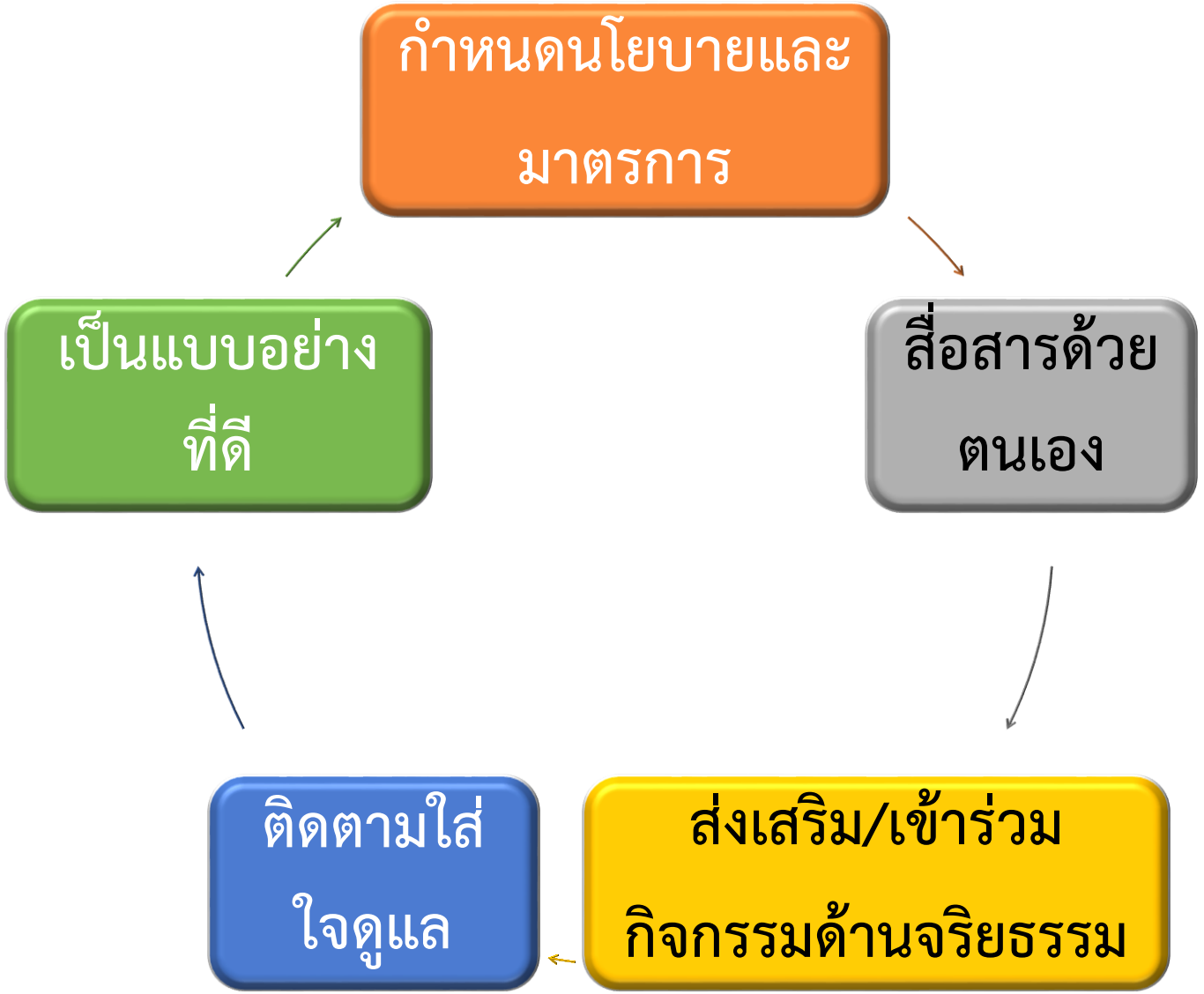
Ethical Behavior: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

คำว่า “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่สถาบันปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักปฏิบัติด้านวิชาชีพและจรรยาบรรณของสถาบัน หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่บังคับใช้ทั้งหมด รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมสถาบัน ซึ่งแยกแยะ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูง ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหลักปฏิบัติ หลักการนี้ใช้กับทุกคนในสถาบัน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว จนถึงคณะกรรมการบริหาร หลักปฏิบัตินี้จะได้ประโยชน์จากการสื่อสารและตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ เกณฑ์ EdPEx ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เจาะจง จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงที่จะทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของสถาบัน การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมครอบคลุม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงบุคลากรผู้เรียนผู้ปกครอง ลูกค้า กลุ่มอื่น คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และชุมชนในท้องถิ่นที่สถาบันตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนจะให้คำปรึกษาในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถ

ตัวอย่างบทบาทของผู้นำด้านจริยธรรม



ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

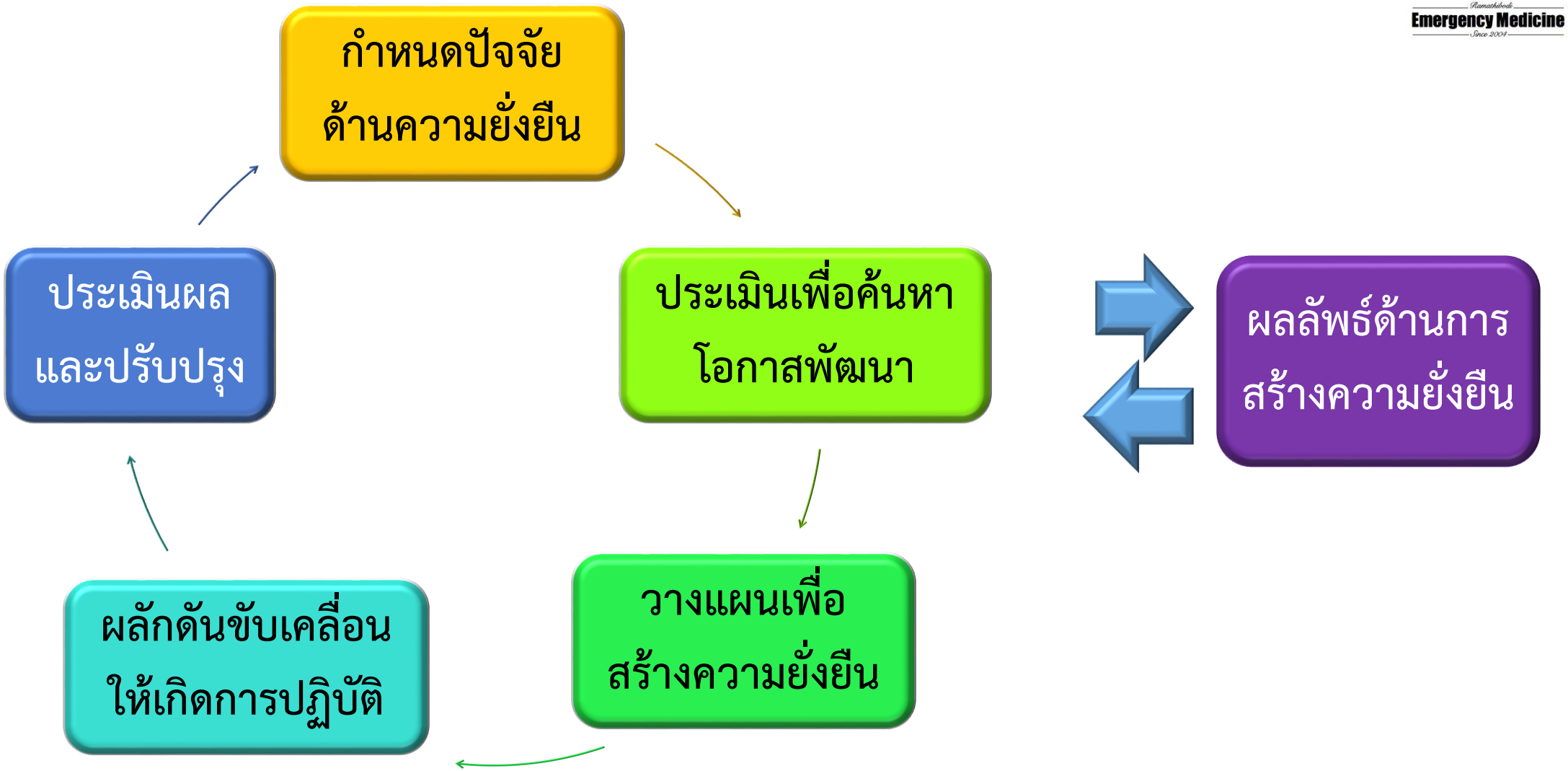
ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อทำให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในเรื่องดังต่อไปนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ มีผลลัพธ์ที่โดดเด่นเหนือสถาบันอื่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ในระดับสถาบันและทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วย
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้ลูกค้ามีความผูกพันกับสถาบัน
- สร้างสภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมและการกล้าเสี่ยงในเรื่องที่สมควรทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และมีความคล่องตัว
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

ตัวอย่างวิธีการสร้างความยั่งยืนขององค์กร

- การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategy driven organization)
- การสร้างให้เป็นองค์กรนวตกรรม (Innovative organization)
- การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk management)
- การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
- การสร้างองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี (High performance organization)
- การสร้างให้เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ด้านรับผิดชอบต่อสังคม (Green organization)
- การสร้างความต่อเนื่องของผู้นำ (Future Leader development)

ผู้นำระดับสูงสร้างองค์กรให้ยั่งยืนอย่างไร



1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม
- (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

- (1) การสื่อสาร
- (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

ก. การกำกับดูแลขององค์การ

- (1) การกำกับดูแล
- (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบและการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน
- (2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) ความผาสุกของสังคม
- (2) การสนับสนุนชุมชน

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

(1) การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งสถาบัน ผู้เรียนและลูกค้าหลักกลุ่มอื่น

ผู้นำระดับสูงดำเนินการโดย

- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิผล
- สื่อสารให้ทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญ และความจำเป็นที่สถาบันต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- ส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นโดยมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีบทบาทโดยตรงเพื่อจูงใจบุคลากร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย

ตัวอย่างการสื่อสารและสร้างความผูกพัน

สื่อสารสองทาง

- Town Hall Meeting
- การประกาศนโยบายประจำปี
- Leadership tour/round
- สายตรงถึงผู้บริหาร
- การประชุมประจำเดือน/ไตรมาส

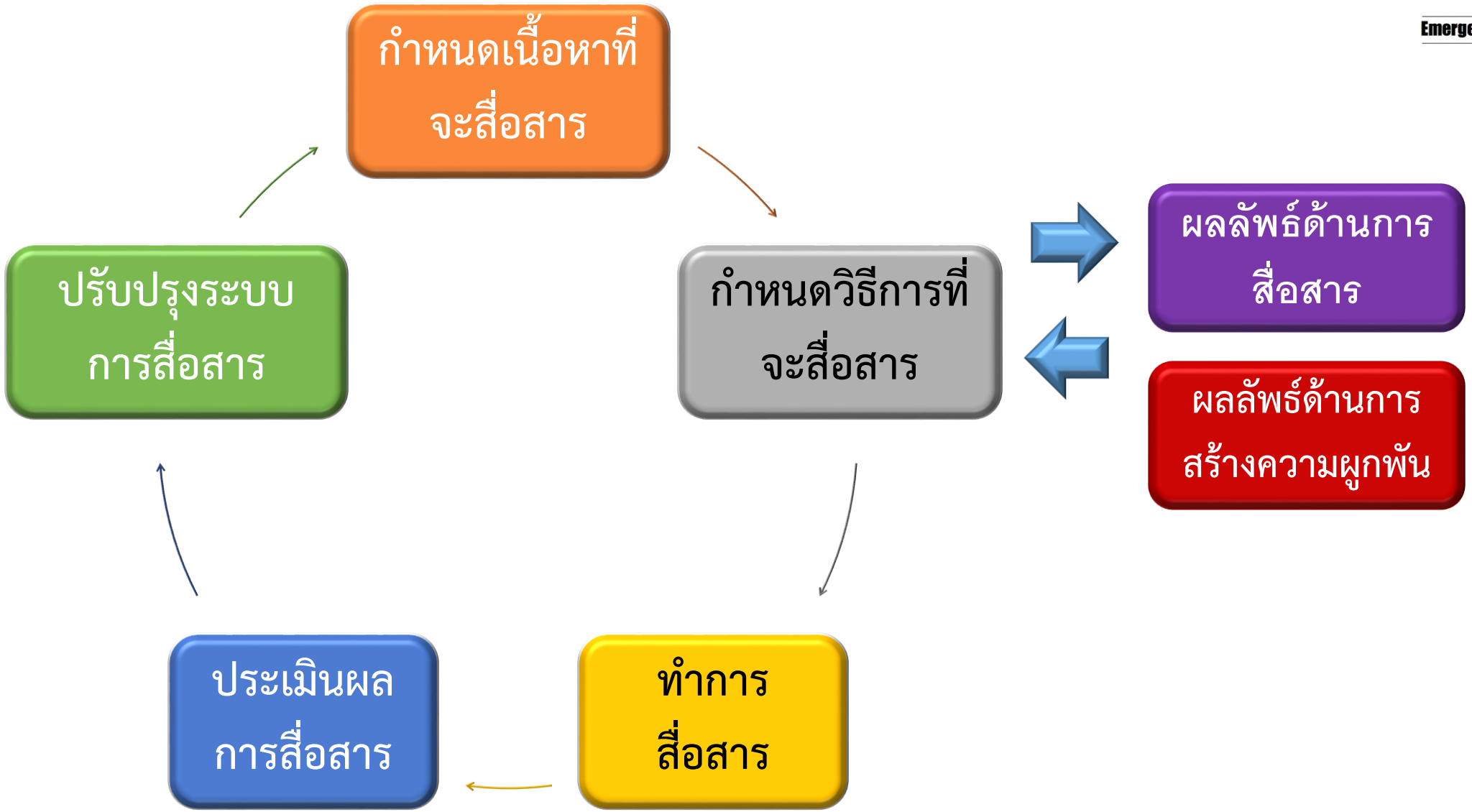
สื่อสารทางเดียว

- สารจากผู้บริหาร
- จดหมายข่าว
- จดหมายอิเล็คโทรนิก
- วารสารภายในองค์กร
- จดหมายเวียน

ผู้บริหารสร้างความผูกพันกับบุคลากร

- การสื่อสารที่ใกล้ชิดตรงไปตรงมา
- การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ชัดเจน
- การติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบค่าตอบแทนตามผลงาน
- ระบบให้รางวัล
- ระบบยกย่องชมเชย

ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากรอย่างไร



ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มุ่งเน้นการปฏิบัติทำให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงทำอย่างไร

- เพื่อให้มุ่งเน้นการปฏิบัติซึ่งทำให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ เกิดนวัตกรรม และการกล้าเสี่ยงในเรื่องที่สมควร และบรรลุวิสัยทัศน์
- กำหนดเรื่องที่จำเป็นต้องทำ
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการของสถาบัน ผู้นำระดับสูงนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

ผู้นำระดับสูงกระตุ้นบุคลากรให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

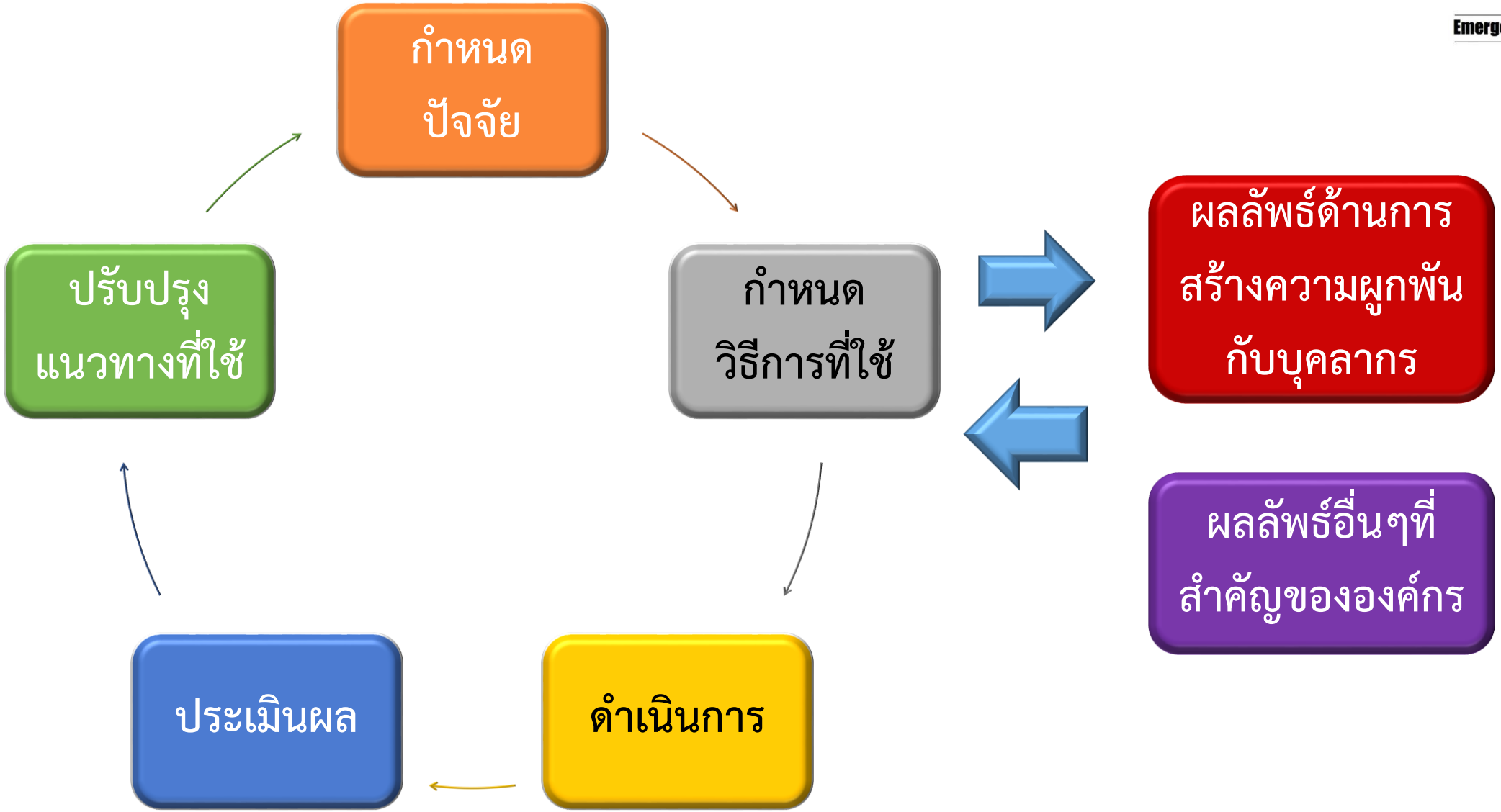
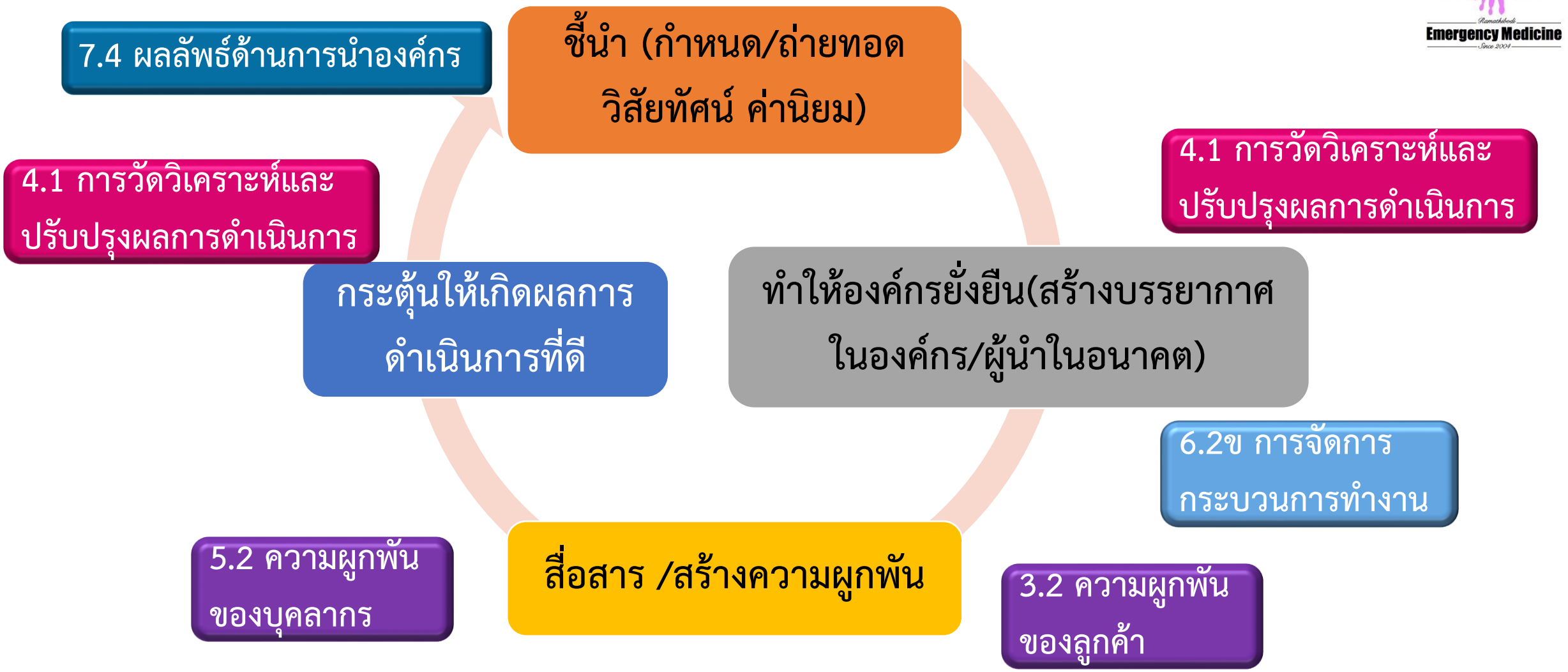


Figure 1.1-1: Collin Leadership System

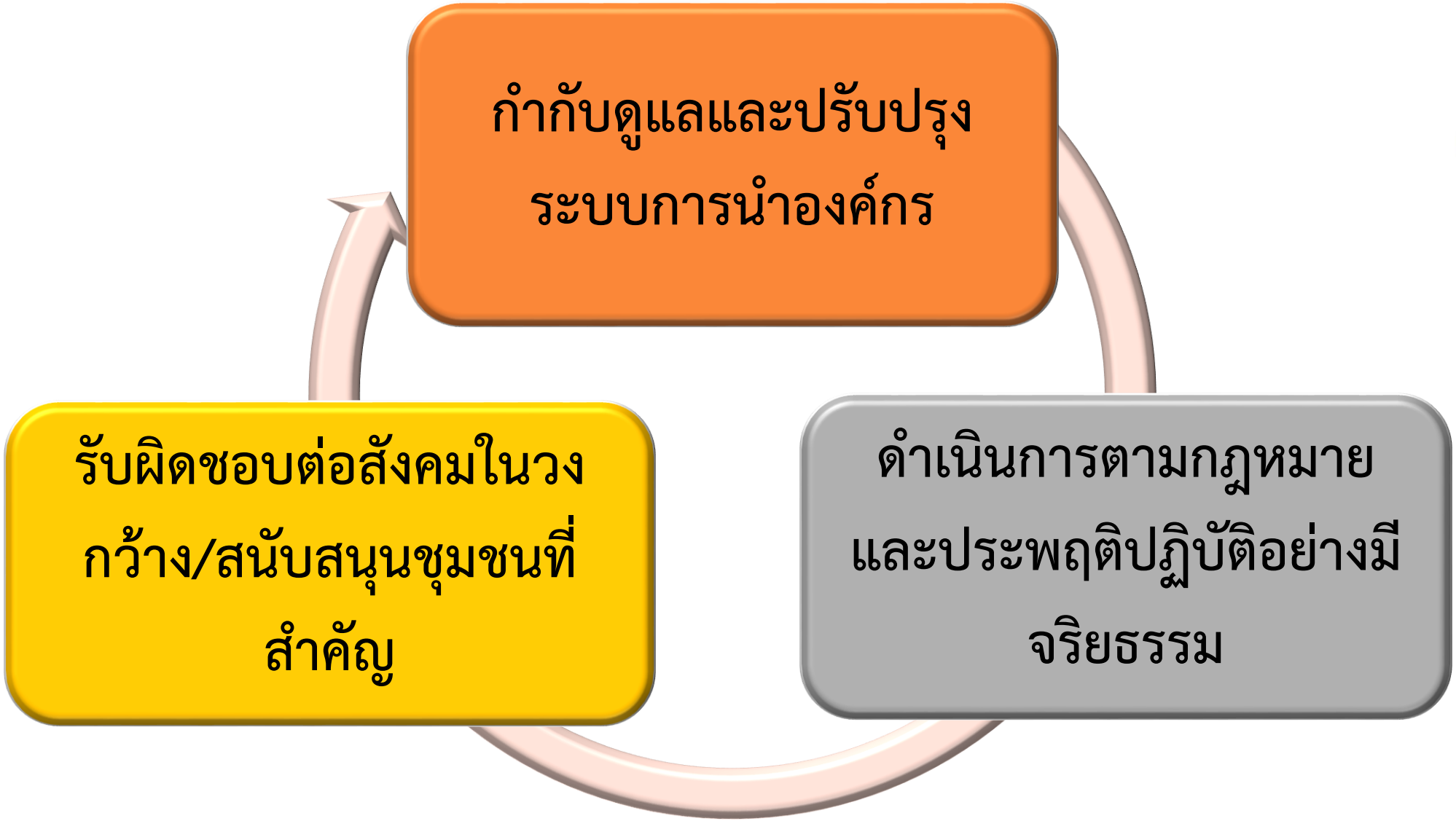
MBNQA case study 2013:Collin Techonology

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม : สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลและแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถาบันพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ


กำกับดูแลและปรับปรุงระบบการนำองค์กร
ดำเนินการตามกฎหมายและประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง/สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม
- (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

- (1) การสื่อสาร
- (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

ก. การกำกับดูแลขององค์การ

- (1) การกำกับดูแล
- (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบและการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน
- (2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) ความผาสุกของสังคม
- (2) การสนับสนุนชุมชน

ก. การกำกับดูแลขององค์การ

(1) การกำกับดูแล

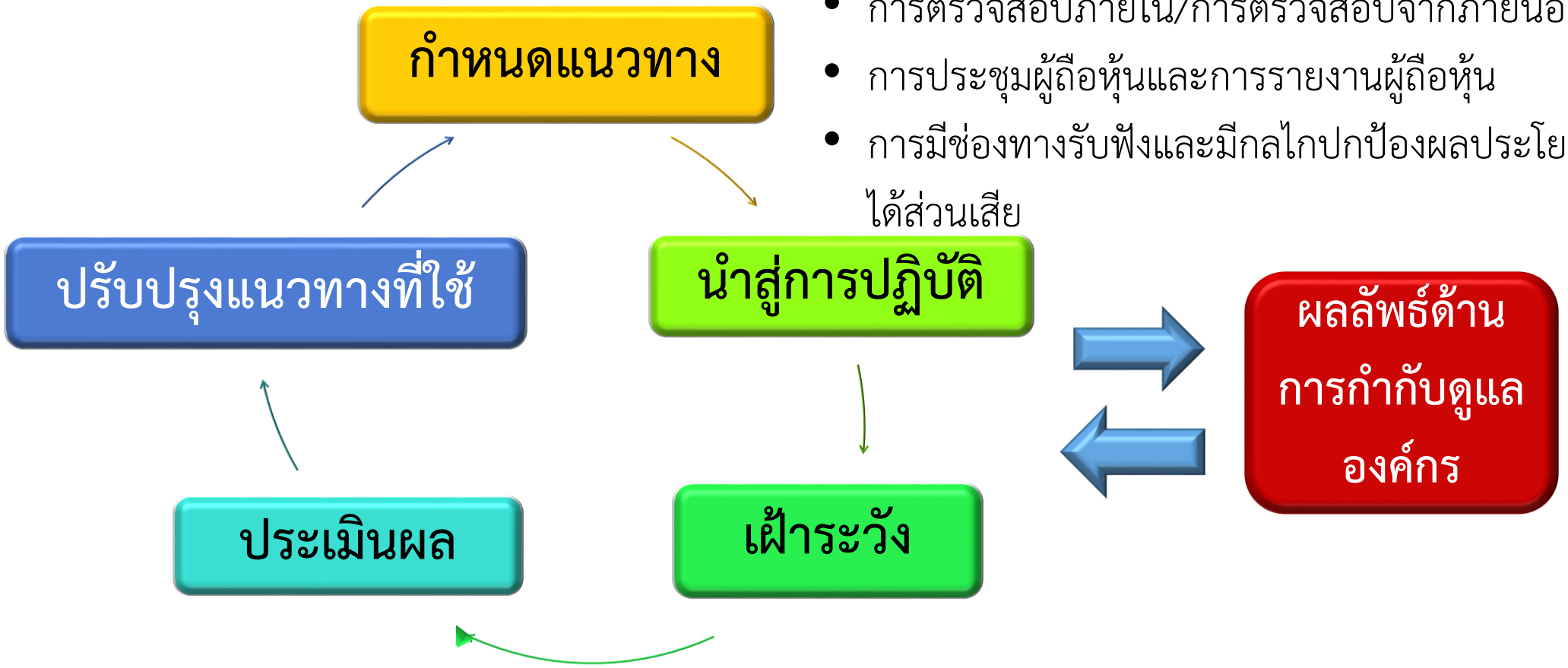
สถาบันทำให้มั่นใจอย่างไรว่า มีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในการกำกับดูแล

- ภาระรับผิดชอบในการกระทำของคณะผู้บริหาร
- ภาระรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ที่กำหนด
- ภาระรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน (*)
- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง

ตัวอย่างระบบการกำกับดูแลองค์กร

- การกำหนดเป้าหมายให้ผู้บริหารระดับสูง
- การประเมินผลผู้บริหารระดับสูงและกรรมการบริษัท
- การจัดทำผลการรายงานการดำเนินการและรายงานทางการเงิน
- การกำหนดที่มาของคณะกรรมการที่โปร่งใส
- การตรวจสอบภายใน/การตรวจสอบจากภายนอก
- การประชุมผู้ถือหุ้นและการรายงานผู้ถือหุ้น
- การมีช่องทางรับฟังและมีกลไกปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

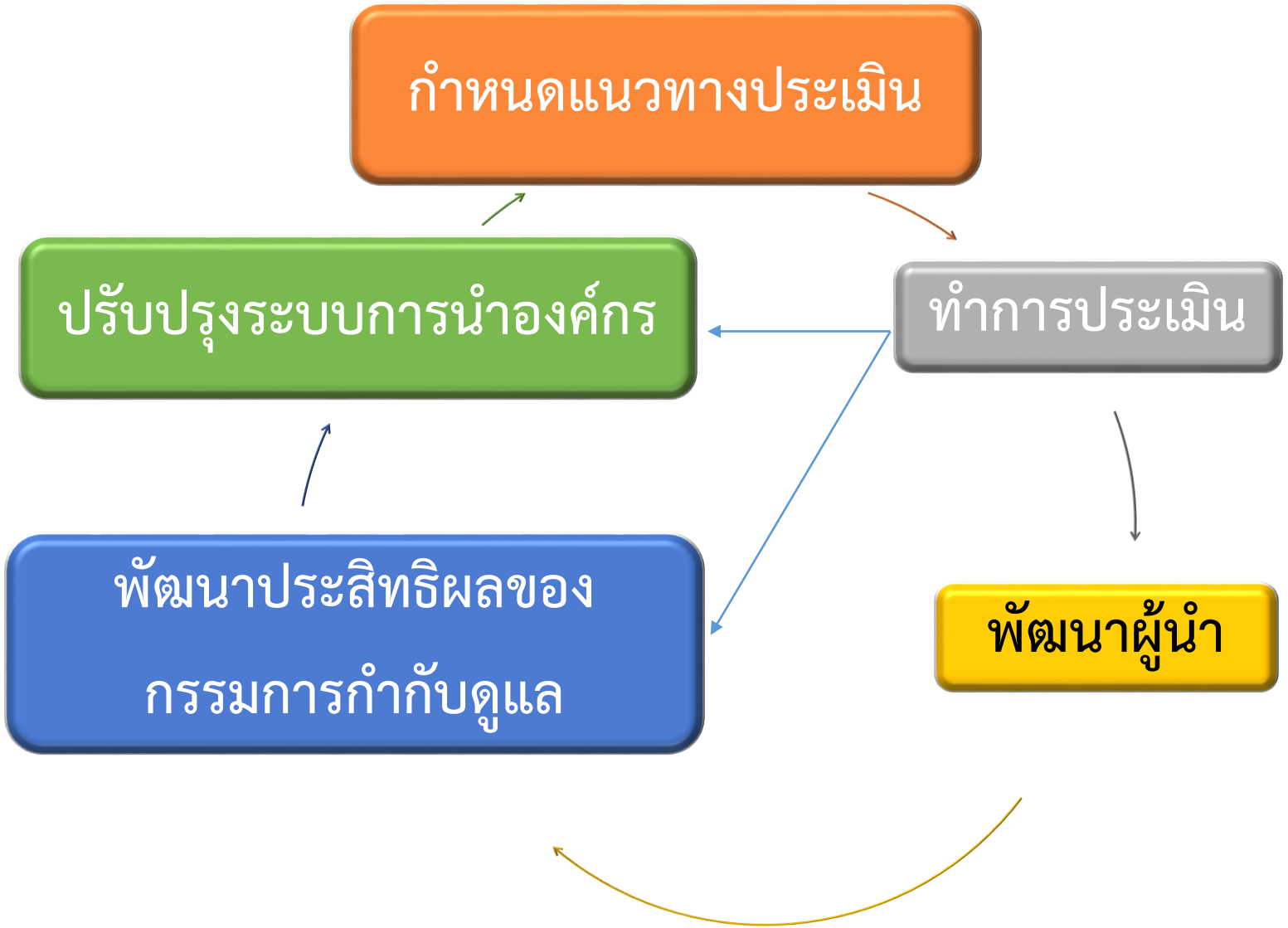


(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงรวมทั้งผู้บริหารสูงสุด และสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการใช้ผลการประเมินนี้ในการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารอย่างไร สถาบันดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน (*) และใช้ผลการประเมินนี้ไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำแต่ละคนของคณะกรรมการฯ และระบบการนำองค์การอย่างไร (*)

ตัวอย่างระบบการประเมินผู้นำ



- ประเมินผลงานตามเป้าหมาย
- Self assessment
- ประเมิน 360 องศา
- สำรวจความคิดเห็น
- Peer Assessment

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

- (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม
- (2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

- (1) การสื่อสาร
- (2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลขององค์การ

- (1) การกำกับดูแล
- (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบและการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน
- (2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) ความผาสุกของสังคม
- (2) การสนับสนุนชุมชน

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย และมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร

- ในกรณีที่หลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการของสถาบัน มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย และมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

สถาบันได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร

- สถาบันมีการดำเนินการเชิงรุก ในประเด็นข้อกังวลและผลกระทบดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล (*)

สถาบันมีกระบวนการอะไรที่ต้องปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐานตัววัดและเป้าประสงค์ของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร (*) สถาบันมีกระบวนการตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการของสถาบัน

(3) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันใช้กระบวนการหลักและตัววัดหรือตัวบ่งชี้หลักอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและตลอดทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม

ระบบจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม

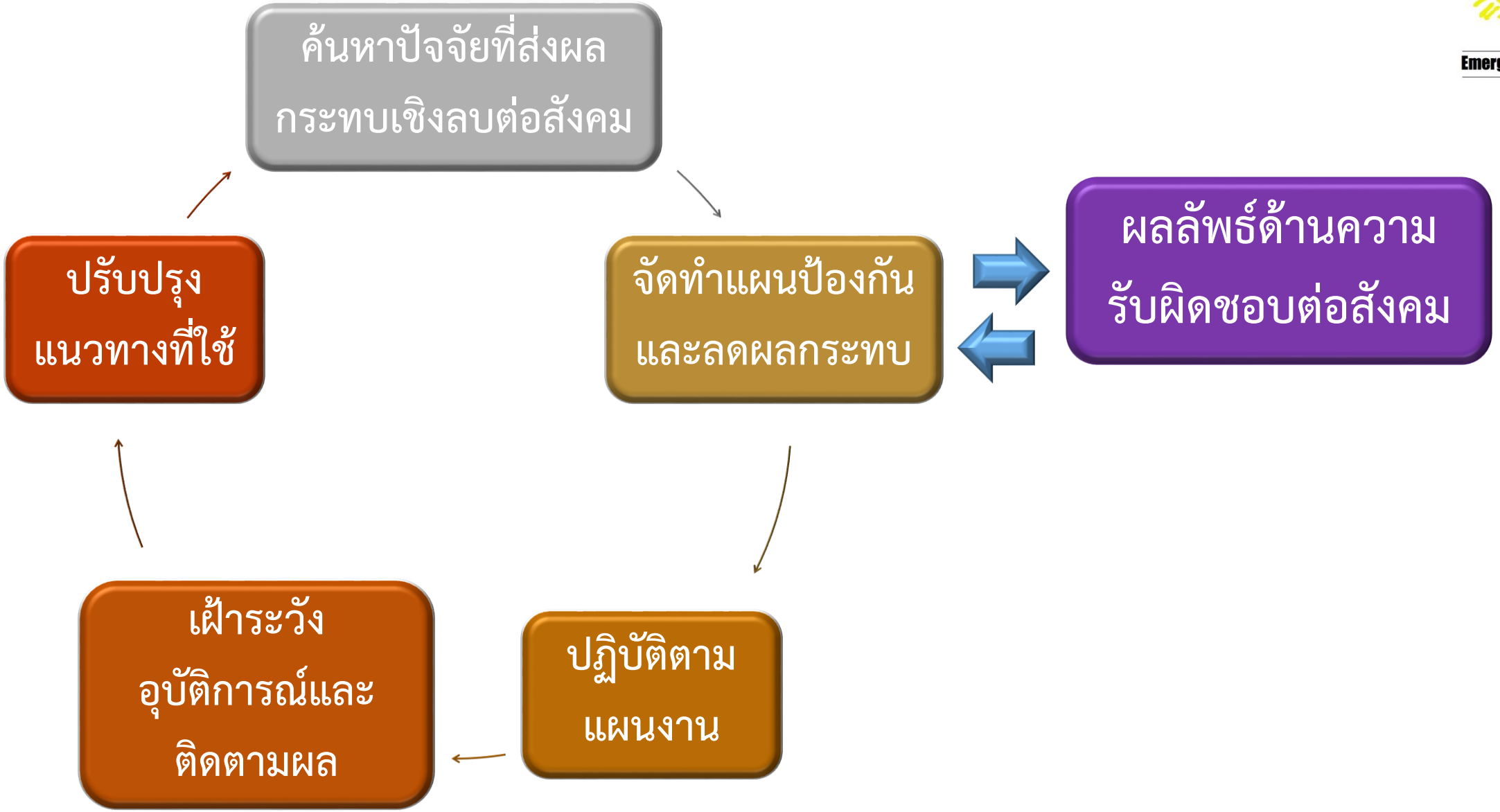


Figure 1.2-1 Examples: Identifying, Anticipating, & Preparing for Concern and Minimizing Adverse Impact

Potential Impact/Concern	Process / Response to Minimize
Disaster Preparedness	▪ Leads and participates in county and regional task forces [6.1c]
Community	▪ Community members invited to planning sessions for new facilities/expansions ▪ Participation in local Chambers of Commerce / Boards of Directors
Environmental	▪ Policies for medical waste disposal ▪ Recycling/energy conservation initiatives ▪ Leader in Global Health and Safety Green Initiatives (*Partner in Change Award*) ▪ Environmentalists review plans and assist in design of planned structures.
Cost	▪ Utilizes AHC supply chain processes ▪ Most generous charity care policy ▪ Access DuPage
Patient Safety	▪ Equipment registered with RASMAS to secure information to reduce legal risk, improve patient safety

ตัวอย่างแนวทางเพื่อส่งเสริมและสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

- การกำหนด Code of Conduct ภายในองค์กร
- การกำหนดประเด็นจริยธรรมและข้อพึงปฏิบัติ
- การค้นหาความเสี่ยงด้านกฎหมายและจัดทำแผนลดความเสี่ยง
- การอบรมด้านกฎหมายและจริยธรรม
- การเฝ้าระวังอุบัติการณ์ด้านการละเมิดกฎหมายและจริยธรรม
- สายด่วนจริยธรรม
- การกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ที่ละเมิดจริยธรรม

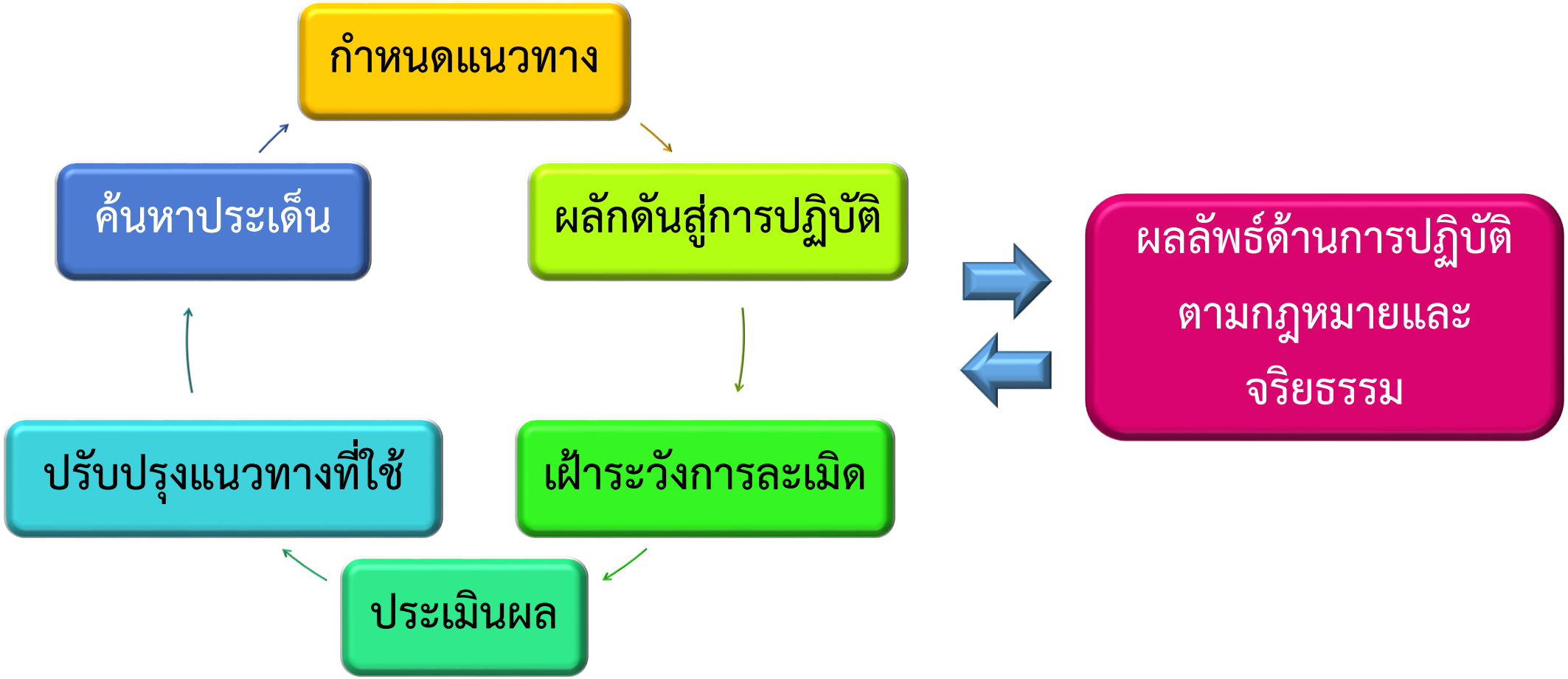
องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีที่จะดำเนินการตามข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการควบคุมการระดมทุนและการล็อบบี้ไว้ใน 1.2ข(1)

Type of Social Responsibility	Management process	Requirements	Measure Monitor	Goals/ Target	Results
Ethical Behavior	Background Checks	No violations	Check	100% check	7.6-2
	Ethical training	All New employees trained	% trained	100%	7.6-2
	Ethics Hotline/Complaints	Response within 24 hours	Response time	100%	7.6-2
	BOE Ethics Code	No violations	# Violations	0 violations	7.6-2
	Student Ethical Behavior	BOE Policy and Handbooks	# OSS Violations	Decrease 5%	7.2-4
	Bus conduct	Reduce incidents	# Incidents	Decrease 5%	7.2-5
Stakeholder Trust	Bond referendum	Board of Elections process	Vote	Passage	2 to 1 margin
	COPS Approval	County Commissioner process	Approval	$80 million	$80 million
	Community Survey	A/B rating	Rating	75%	7.2-6
Regulatory	Compliance Management	Health Department Standards	Sanitation Rating	Above 96%	7.6-2
		DHHS Child Care Standards	Rating	4 or 5 star	7.5-8
		DPI Transportation Standards	Rating	Above 94%	7.5-7
		NCLB certification Standards	HQ %	100%	7.4-7
		DENR Watershed Standards	% Surface	Below 25%	7.6-2
		ESEA Audits	# Violations	0	7.6-2
Accreditation	Quality Assurance	Achieve district accreditation	Peer recommendation	Awarded Accreditation	2006 Achieved
Safety	Workplace safety	Ensure safe workplace	# Claims	Reduce	7.4-9, 10
	Electrical/Fire/Insurance	Code	Audit results	0	7.6-2
	Bus accidents	Reduce	Accidents	0	7.6-2
	Safety	Safe School Plans	Plans in SIP	100%	Met
			Incidents of Crime	Below state	7.2-5
Legal	BOE attorney	Address stakeholder grievances	Law suits	0	7.6-2
Program Risks	Energy Education	Energy conservation	Savings	$3 m	7.3-4
Operations risks	HR department	Compliance with policies	Grievances	0	7.6-2
Community	Key Community	Involvement	United Way	Increase $	7.6-3
		Volunteer Hours	Total Hours	Increase	7.2-7
	Communi				

Ramathibodi Emergency Medicine Since 2004

Iredell Stateville Public School, BNQA Winner 2008

ระบบการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม



1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม

(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

(3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

(1) การสื่อสาร

(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลขององค์การ

(1) การกำกับดูแล

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบและการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

(2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกของสังคม

(2) การสนับสนุนชุมชน

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกของสังคม

สถาบันคำนึงถึงเรื่องความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนช่วยให้ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมีสภาวะที่ดีได้อย่างไร

(2) การสนับสนุนชุมชน

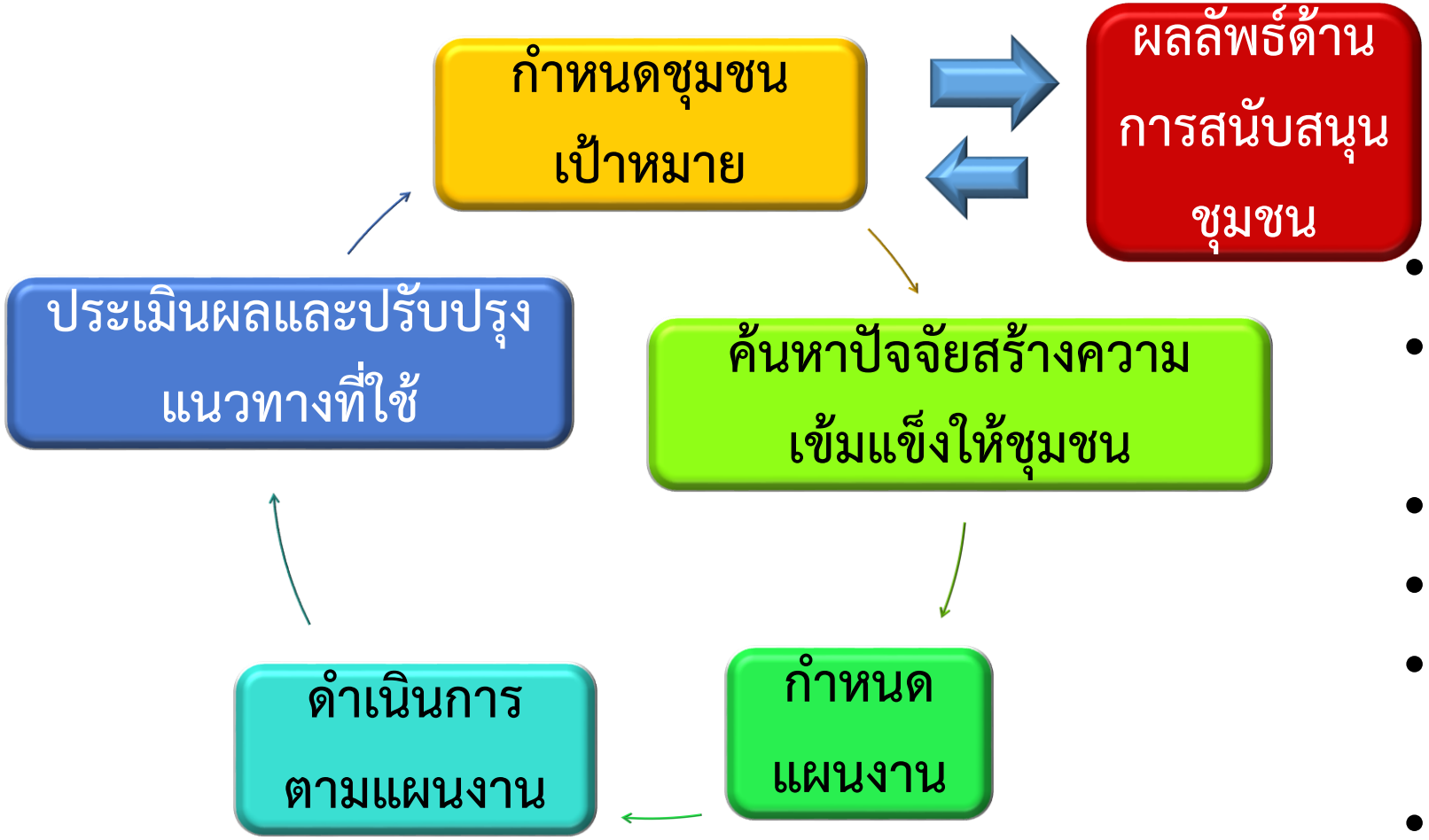
สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง

ชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญของสถาบันและสถาบันมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่สามารถใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์การผู้นำระดับสูง ได้ร่วมกับบุคลากรในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคม

- การคำนึงถึงผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม
- การอนุรักษ์พลังงาน
- Green Procurement
- การลดมลภาวะ
- การลดสารที่ก่อให้เกิดโรคร้อน
- การลดผลกระทบด้านเสียง กลิ่น สิ่งแวดล้อม
- การใช้วัสดุ recycle ในผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย

ตัวอย่างระบบการสนับสนุนชุมชน



- กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของชุมชน
- กิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- กิจกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน
- กิจกรรมส่งเสริมการศึกษา
- กิจกรรมส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรมอันดีงาม
- กิจกรรมส่งเสริมกีฬา
- กิจกรรมส่งเสริมวิชาการของกลุ่มวิชาชีพ

Figure 1.2-4 Key Communities

Site	Lead	Constituent	Primary Approaches
New Orleans	Public Outreach & Diversity Director	Local community, schools, etc.	Public Outreach Team & Diversity Team
4 Oil Storage Sites	Site Director / Site Teams	Local community, police & fire departments, schools, etc.	Mutual support agreements, joint emergency planning committee memberships, etc.

DynMcDermott, BNQA Winner 2005

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด

2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

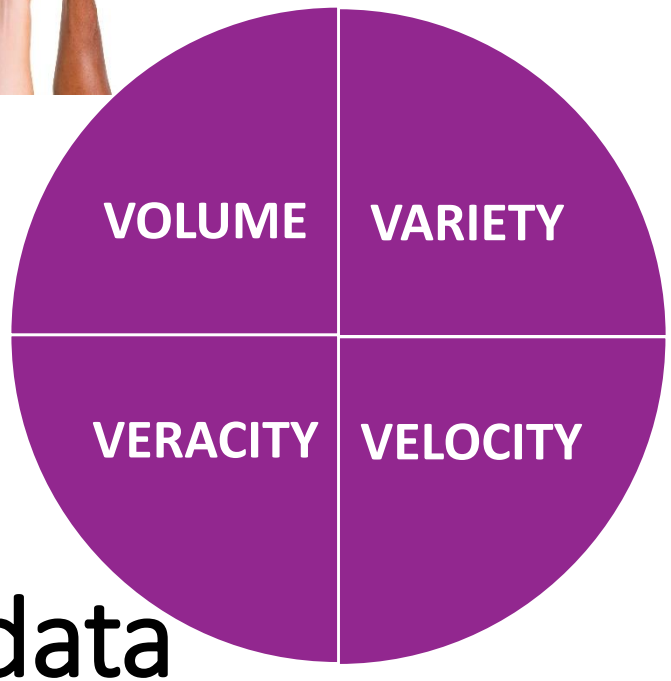
โดยตอบคำถามต่อไปนี้

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

- ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุประบบงานที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

3 key themes evolved for Criteria revisions in 2015–2016

- change management
- big data
- climate change



Big data

Change management

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นเรื่องยากและมักมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรและบุคคลากร ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการอุทิศ เกณฑ์ฉบับก่อนๆ ได้เน้นความสำคัญของการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ข้อจำกัดที่เผชิญหน้าองค์กรก็คือการออกแบบการเปลี่ยนแปลงมักง่ายกว่าความมุ่งมั่นและความอุทิศในการดำเนินการถ่ายทอดและสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง เกณฑ์ฉบับนี้ นี้จึงให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลวิธีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

Big Data

ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

สำหรับองค์กรโดยทั่วไป การแปลข้อมูลให้เป็นความรู้และแปลความรู้ให้เป็นความเข้าใจเชิงกลยุทธ์ นับเป็นความท้าทายอย่างแท้จริงของการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ แม้ว่าขนาดของข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรและการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจนั้นอาจมีความแตกต่างกันอย่างมาก แต่ทุกองค์กรต่างกำลังเผชิญกับข้อมูลที่มาจากหลากหลายแหล่งและยังมีคุณภาพที่แตกต่างกัน เรื่องเหล่านี้จึงสร้างความท้าทายในการตรวจสอบข้อมูล ซึ่งบ่อยครั้ง การตรวจสอบทำได้ยากขึ้นเมื่อข้อมูลประกอบไปด้วยตัวเลข, ข้อความ, วิดีทัศน์, หรือในรูปแบบอื่น

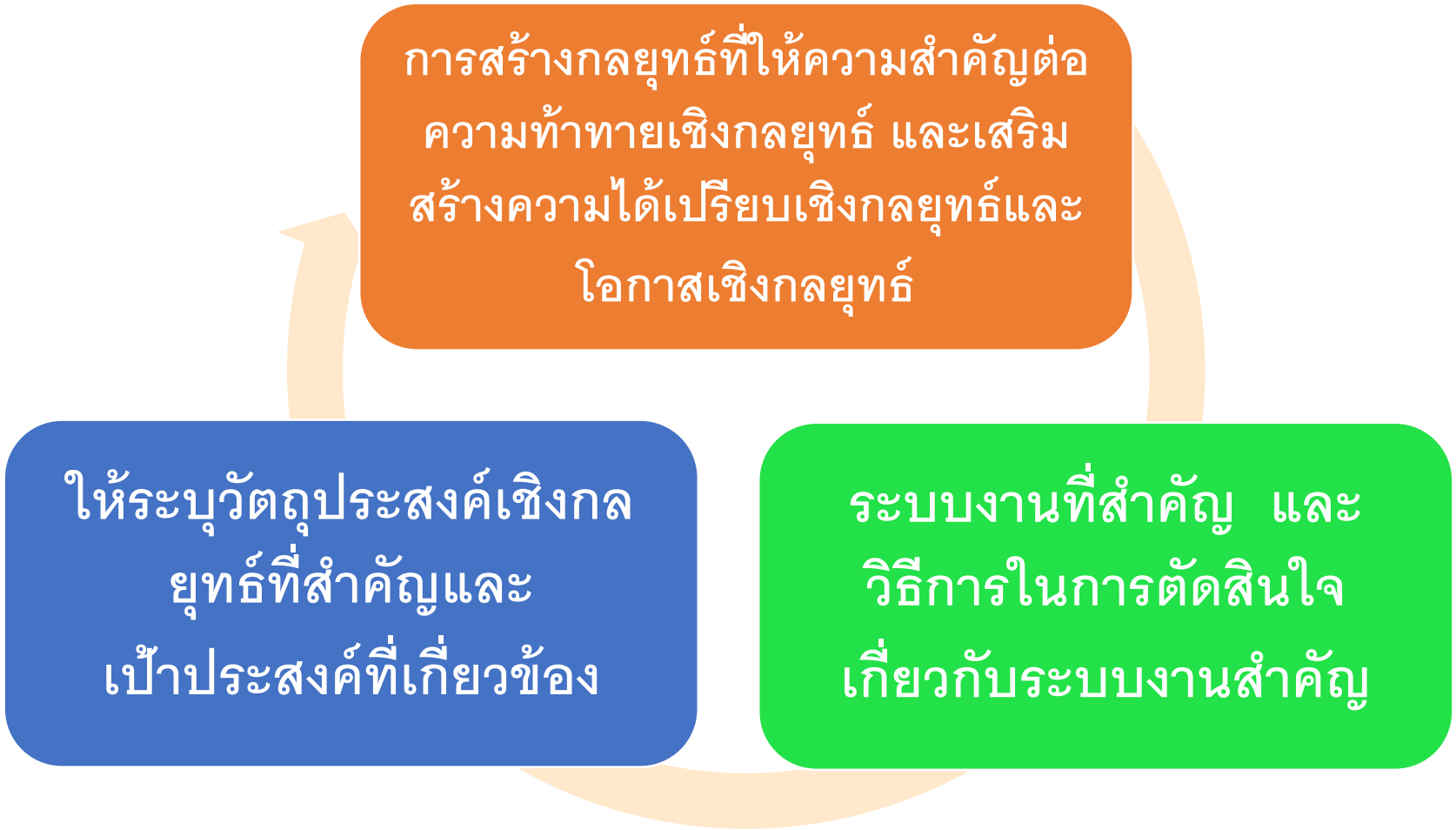
การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนและการบูรณภาพของข้อมูล (Data Integrity) นับวันจะเป็นปัญหาที่ทุกๆสถาบันต้องเผชิญ ความท้าทายทางด้าน Cybersecurity ยิ่งเพิ่มแรงกดดันและความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น เสียงเรียกร้องจากผู้ใช้งานเพิ่มความต้องการด้านความเร็วและความพร้อมใช้ของข้อมูล เกณฑ์ฉบับ นี้ ได้ครอบคลุมถึงการให้ความสำคัญด้านการวิเคราะห์ข้อมูล, บูรณภาพของข้อมูล, และ Cybersecurity

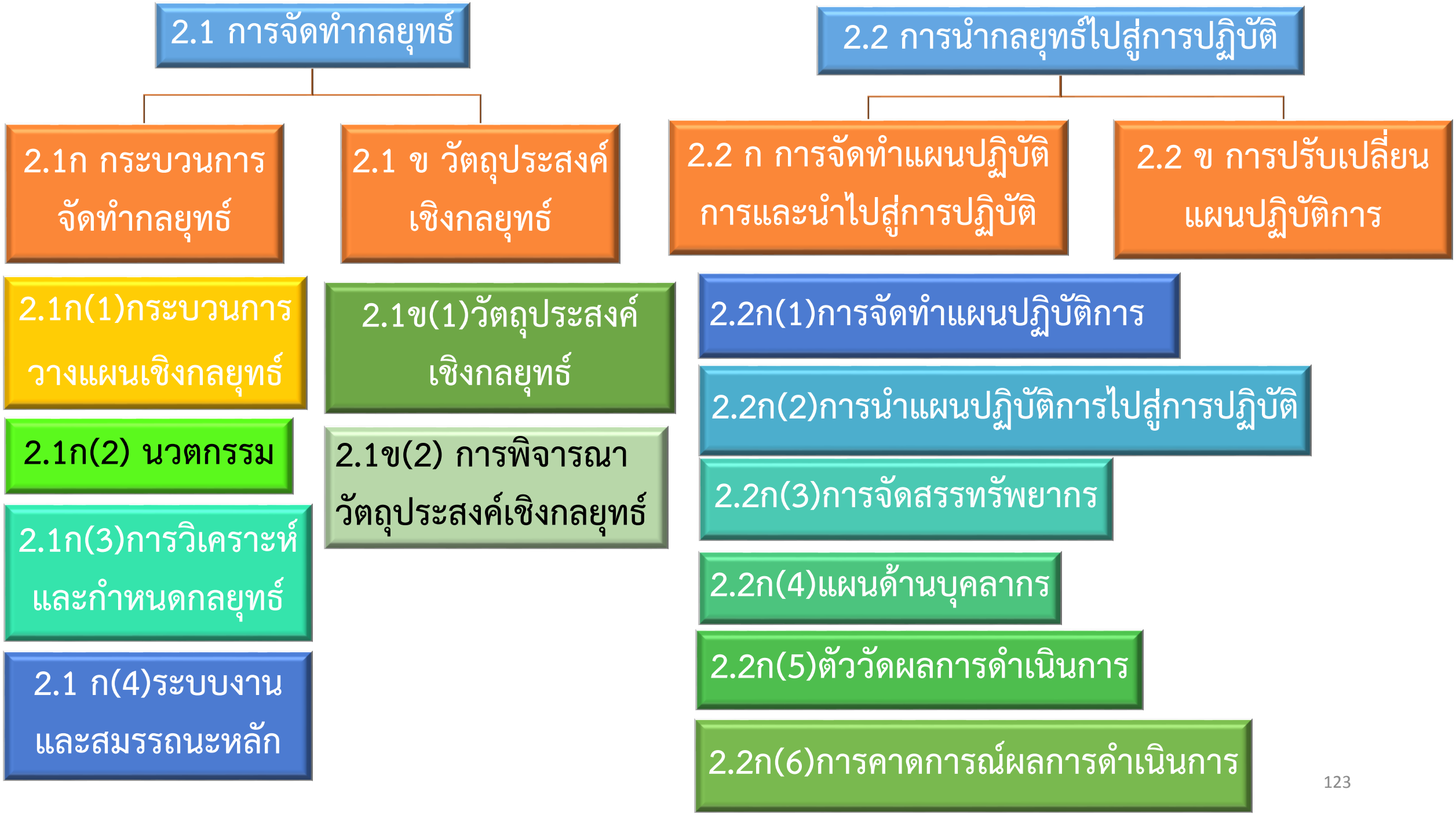
Climate change

การเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศ

ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศบางองค์กรอาจมีโอกาสมากกว่าในการช่วยลดแหล่งกำเนิดที่กระทบโดยตรง แต่ไม่มีองค์กรไหนเลยที่จะปลอดจากผลกระทบดังกล่าว แม้แต่สถาบันการศึกษาไม่ว่าจะประเภทใดหรือขนาดใด การเกิดพายุรุนแรง ลูกเห็บตกอย่างหนัก มหาอุทกภัย แผ่นดินไหว ภาวะขาดแคลนไฟฟ้าในวงกว้าง เรื่องเหล่านี้อาจส่งผลต่อห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถในการทำงาน ผลิตภาพ และการเดินทาง เหตุการณ์เหล่านี้ เพิ่มความจำเป็นในการจัดให้มีความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการและองค์กรที่ให้บริการแก่สาธารณะ สำหรับองค์กรทั่วๆไป ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศเป็นเรื่องของการจัดการความเสี่ยง การตัดสินใจเลือก และการสร้างการยอมรับในความซ้ำซ้อนหรือมีทางเลือกสำรองในระบบการบริหารจัดการ โดยไม่เพิ่มภาระในระบบที่สูญเปล่าหรือเกินกว่าความสามารถที่องค์กรจะรับได้ การจัดการเหตุการณ์เหล่านี้ ได้ถูกระบุในเกณฑ์ฉบับปี 2558 นี้

2.1 การจัดทำกลยุทธ์




2.1 การจัดทำกลยุทธ์
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
2.1ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์
2.1 ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2.2 ก การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ
2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
2.1ก(1)กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
2.1ก(2) นวตกรรม
2.1ก(3)การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์
2.1 ก(4)ระบบงานและสมรรถนะหลัก
2.1ข(1)วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2.1ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2.2ก(1)การจัดทำแผนปฏิบัติการ
2.2ก(2)การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ
2.2ก(3)การจัดสรรทรัพยากร
2.2ก(4)แผนด้านบุคลากร
2.2ก(5)ตัววัดผลการดำเนินการ
2.2ก(6)การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

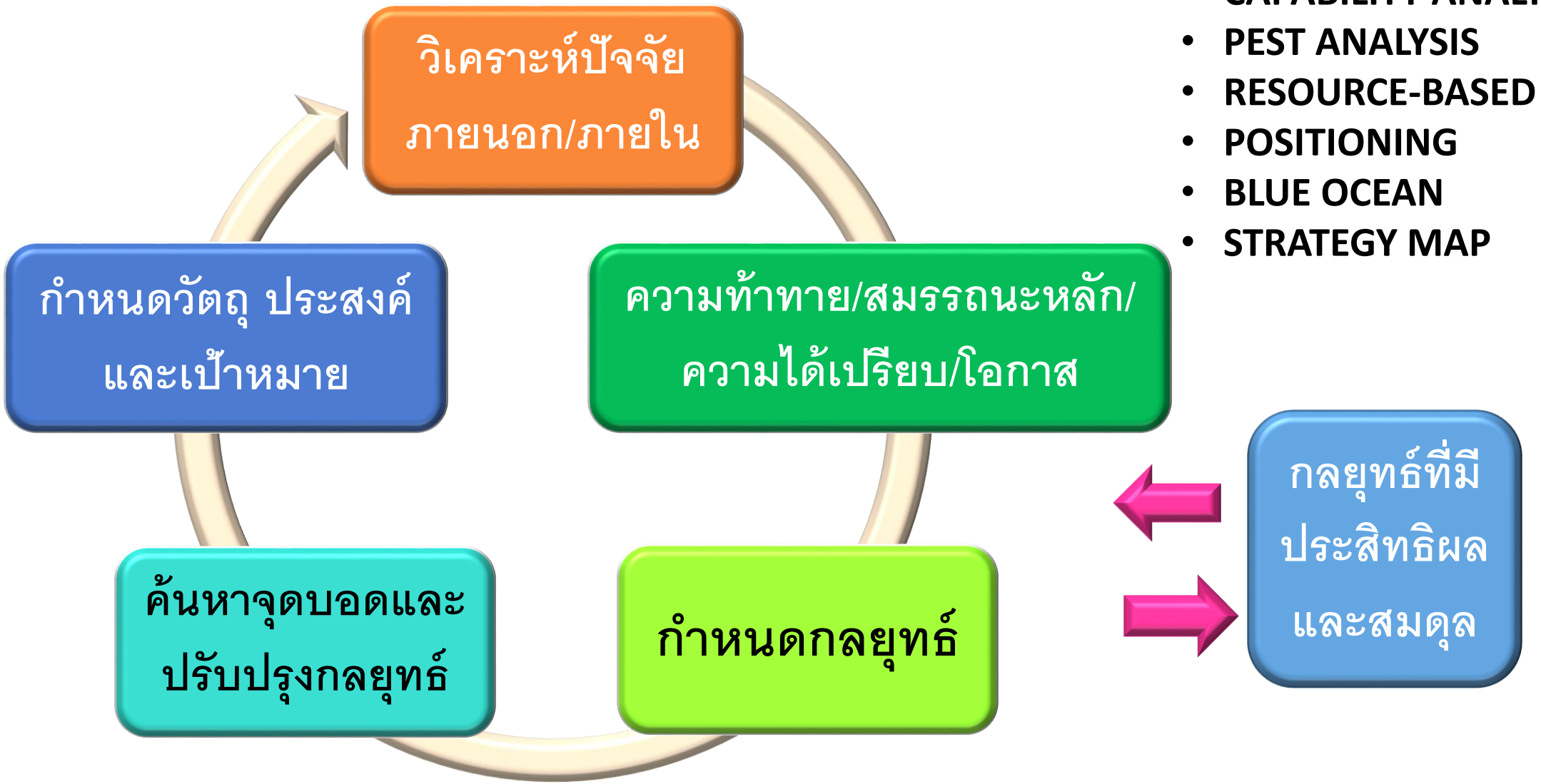
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้างและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณากรอบเวลาดังกล่าวอย่างไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้นำประเด็นต่อไปนี้มาพิจารณาอย่างไร

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการริเริ่มที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบัน
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

ตัวอย่าง

- SWOT&TOWS MATRIX
- 5 FORCES ANALYSIS
- CAPABILITY ANALYSIS
- PEST ANALYSIS
- RESOURCE-BASED VIEW
- POSITIONING
- BLUE OCEAN
- STRATEGY MAP



(2) นวัตกรรม

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้ส่งเสริมและพิจารณาการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร รวมทั้งตัดสินใจอย่างไรว่าโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดจะเป็นความเสี่ยงที่น่าลงทุนซึ่งสถาบันพร้อมจะนำไปดำเนินการต่อ โอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบันประกอบด้วยอะไรบ้าง

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในการรวบรวมและวิเคราะห์นี้ ได้นำประเด็นหลักๆ ดังต่อไปนี้ มาพิจารณาอย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงที่มีต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

Innovation: นวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อการปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางการศึกษา กระบวนการ หรือประสิทธิผลของสถาบัน รวมทั้งสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตร การบริการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดของผลลัพธ์ หลักสูตร บริการ และกระบวนการ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน มีกระบวนการที่ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะลงทุนในความเสี่ยงที่น่าลงทุน

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับสถาบัน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะหมายถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

Innovation Leadership

Innovation distinguishes between a leader and a follower.

~ Steve Jobs

"Innovation has nothing to do with how many R & D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R & D.
It's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get it”

Leaders need innovation systems, tools and thinking to operate business in challenging and unpredictable circumstances for organizational health and future viability.
Therefore, they have to create a climate for innovation within organizations.

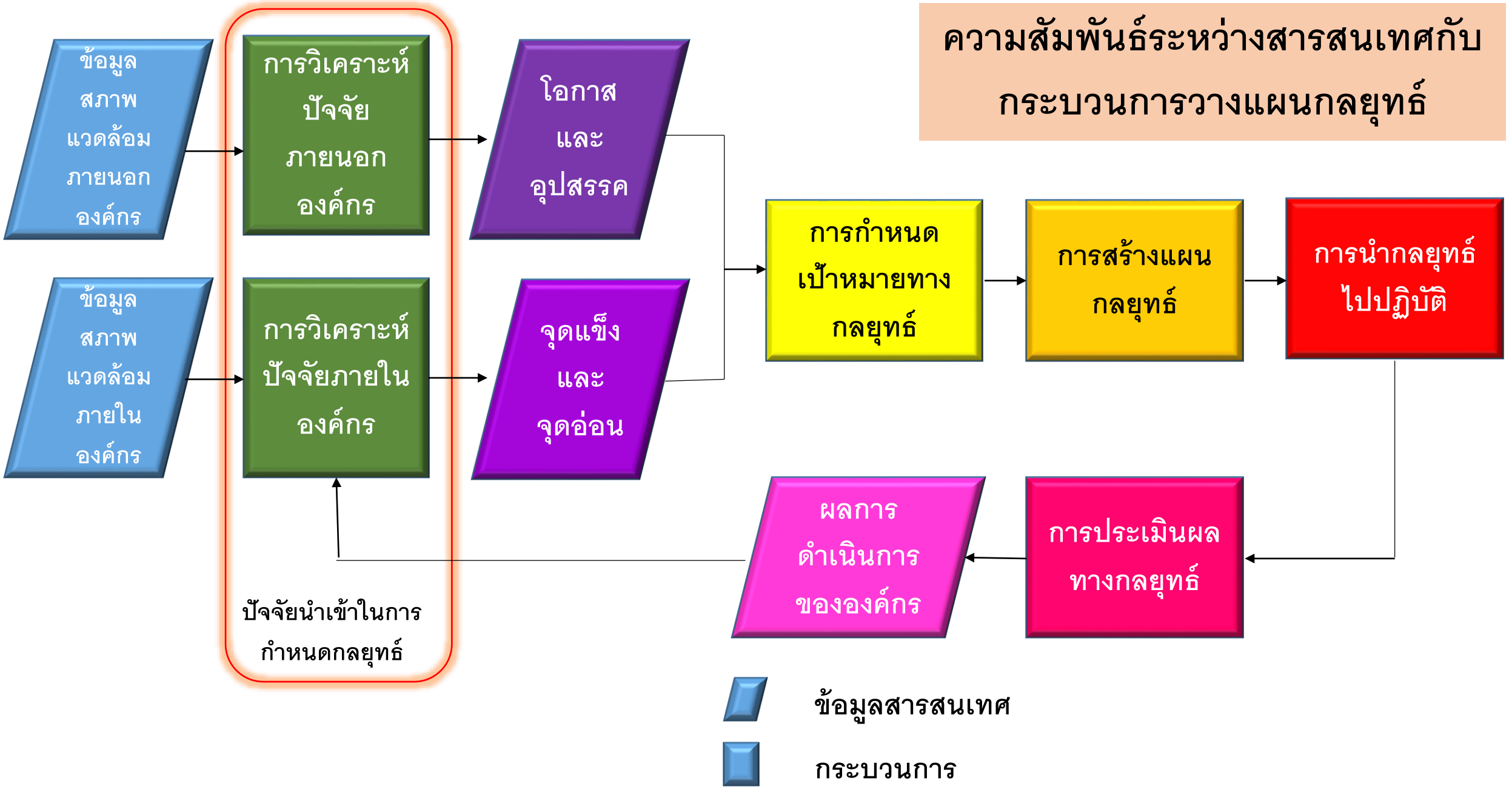
- ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- จุดบอดที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในเรื่องสารสนเทศ
- ความสามารถของสถาบันที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) **ระบบงานและสมรรถนะหลัก**

ระบบงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง

สถาบันตัดสินใจเรื่องระบบงาน เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร สถาบันตัดสินใจอย่างไรว่ากระบวนการสำคัญใดจะให้ผู้ส่งมอบจากภายนอกและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการดำเนินการ การตัดสินใจดังกล่าวคำนึงถึงสมรรถนะหลักของสถาบันและของผู้ที่จะมาเป็นผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการของสถาบันอย่างไร สถาบันกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตอย่างไร

ความสัมพันธ์ระหว่างสารสนเทศกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



ตัวอย่าง: ระบบการวิจัย

1. การเสาะหาแหล่งทุนวิจัยและการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย	2. การพัฒนาโครงร่างและการยื่นขอสนับสนุนทุนวิจัย	3. การทำวิจัย	4. การเผยแพร่และส่งเสริมการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
ข้อกำหนด	**ข้อกำหนด**	**ข้อกำหนด**	**ข้อกำหนด**
• มีการประชาสัมพันธ์ทุนวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ • มีการส่งเสริมให้ตั้งกลุ่มวิจัยเพื่อขอทุนวิจัยขนาดใหญ่	• ตามข้อกำหนด และความต้องการของแหล่งทุนวิจัย • เป็นไปตามจรรยาบรรณของการวิจัย และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	• เป็นไปตามระเบียบวิธีการวิจัย • เป็นไปตามจรรยาบรรณของการวิจัย • ถูกต้องตามข้อกำหนดจริยธรรมการวิจัยในคนและในสัตว์ทดลอง • มีการจัดหา/ซ่อมบำรุงครุภัณฑ์	• เป็นไปตามแนวทางของจริยธรรมการตีพิมพ์ผลงานวิจัย • มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการตีพิมพ์ • มีการเผยแพร่งานวิจัยสู่สาธารณะ
ตัวชี้วัด	**ตัวชี้วัด**	**ตัวชี้วัด**	**ตัวชี้วัด**
• จำนวนแหล่งทุนที่ประชาสัมพันธ์ • จำนวนครั้งการจัดประชุมอาจารย์เพื่อเผยแพร่แหล่งทุนวิจัย • จำนวน Research Cluster • จำนวน matching fund	• จำนวนครั้งการจัดประชุมแหล่งทุนและอาจารย์เพื่อพัฒนาโครงร่างวิจัย • จำนวน proposal ที่ submit ขอทุนวิจัย • ทุก proposal ตามจรรยาบรรณของการวิจัยและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (if	• จำนวนรายงานความก้าวหน้า/รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ ที่ส่งตามกำหนดเวลา • งานวิจัยที่ผิดจริยธรรม • งบประมาณการจัดหาครุภัณฑ์ • งบประมาณซ่อมบำรุงครุภัณฑ์	• การทำผิดจริยธรรมการตีพิมพ์ผลงานวิจัย • งานวิจัยตีพิมพ์ในฐานะ First Author หรือ Corresponding Author • ค่าเฉลี่ย impact factor • ค่าเฉลี่ย citation/faculty • การเผยแพร่งานวิจัยสู่

- จำนวนงานวิจัยตีพิมพ์ / อาจารย์
- ค่าเฉลี่ย citation / อาจารย์
- การนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

รศ.ดร.ภก.สมภพ ประธานธุรารักษ์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ. การบรรยายเรื่องเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)และแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ณ คณะแพทยศาสตร์รามาธิบดี 19 มค.59

ตัวอย่าง: ระบบการเรียนการสอน

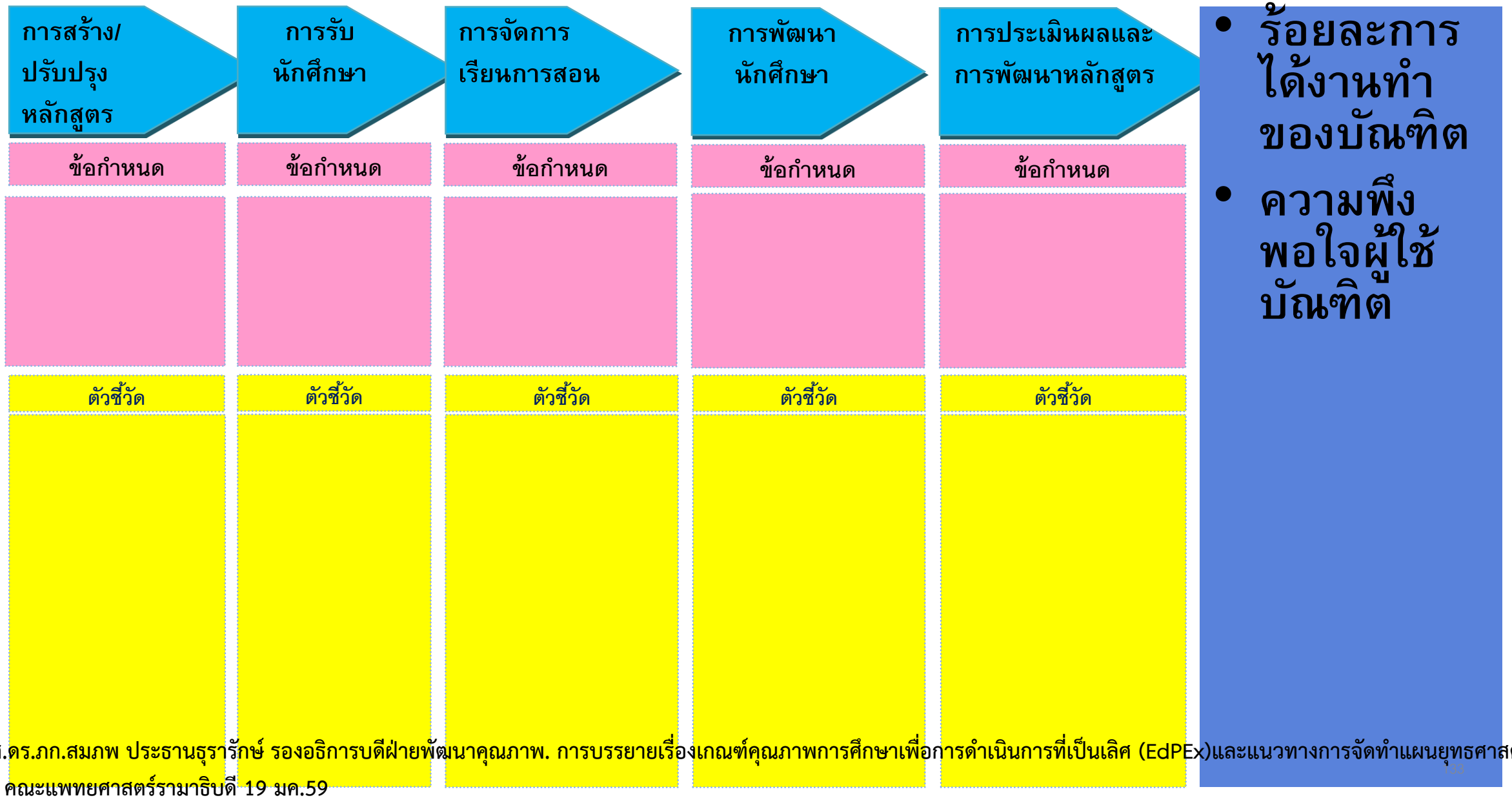
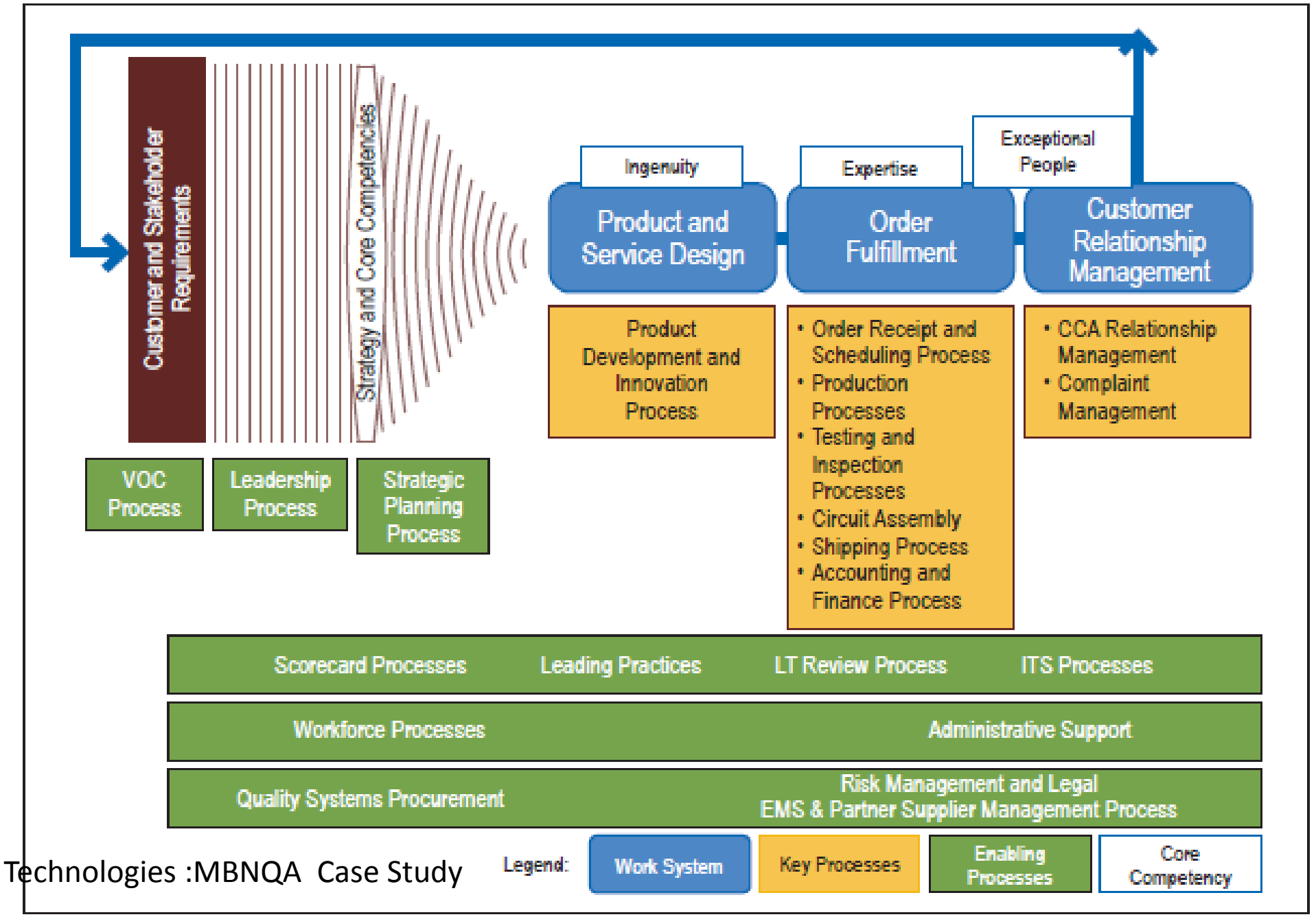


Figure 6.1-2: Work Systems, Key Processes, and Enabling Processes



ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และตารางเวลาที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์

เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญใดที่สถาบันได้วางแผนไว้ (หากมี) ในด้านหลักสูตรและบริการ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ และการปฏิบัติการของสถาบัน

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในสถาบันซึ่งอาจแย่งชิงทรัพยากรกันเองได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถ

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- สร้างสมดุลเรื่องกรอบระยะเวลาทั้งสั้นและยาวอย่างไร
- พิจารณาและสร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดอย่างไร

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด

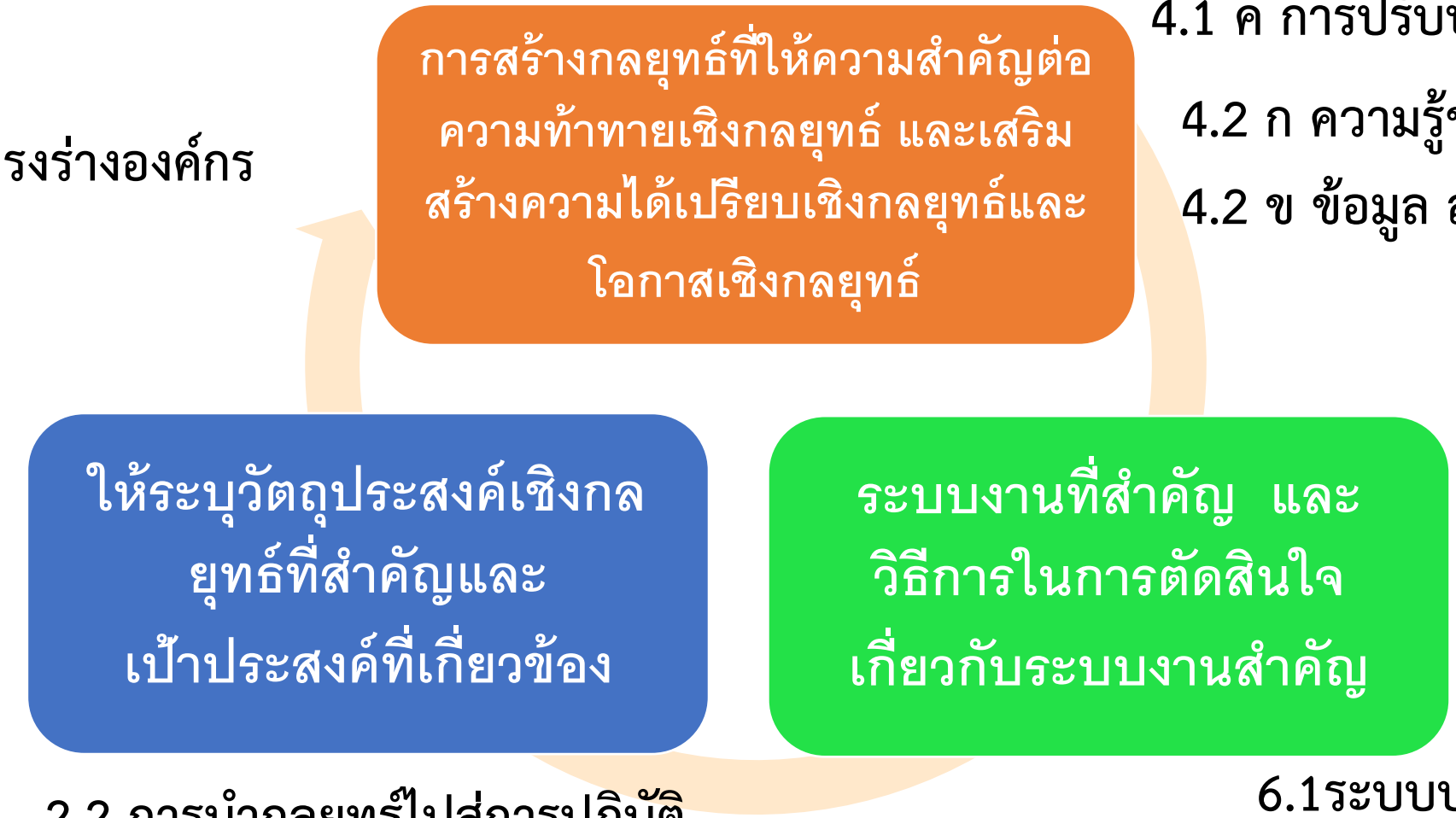
1.1การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

4.1 ค การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.2 ก ความรู้ของสถาบัน

4.2 ข ข้อมูล สารสนเทศ

โครงร่างองค์กร



2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

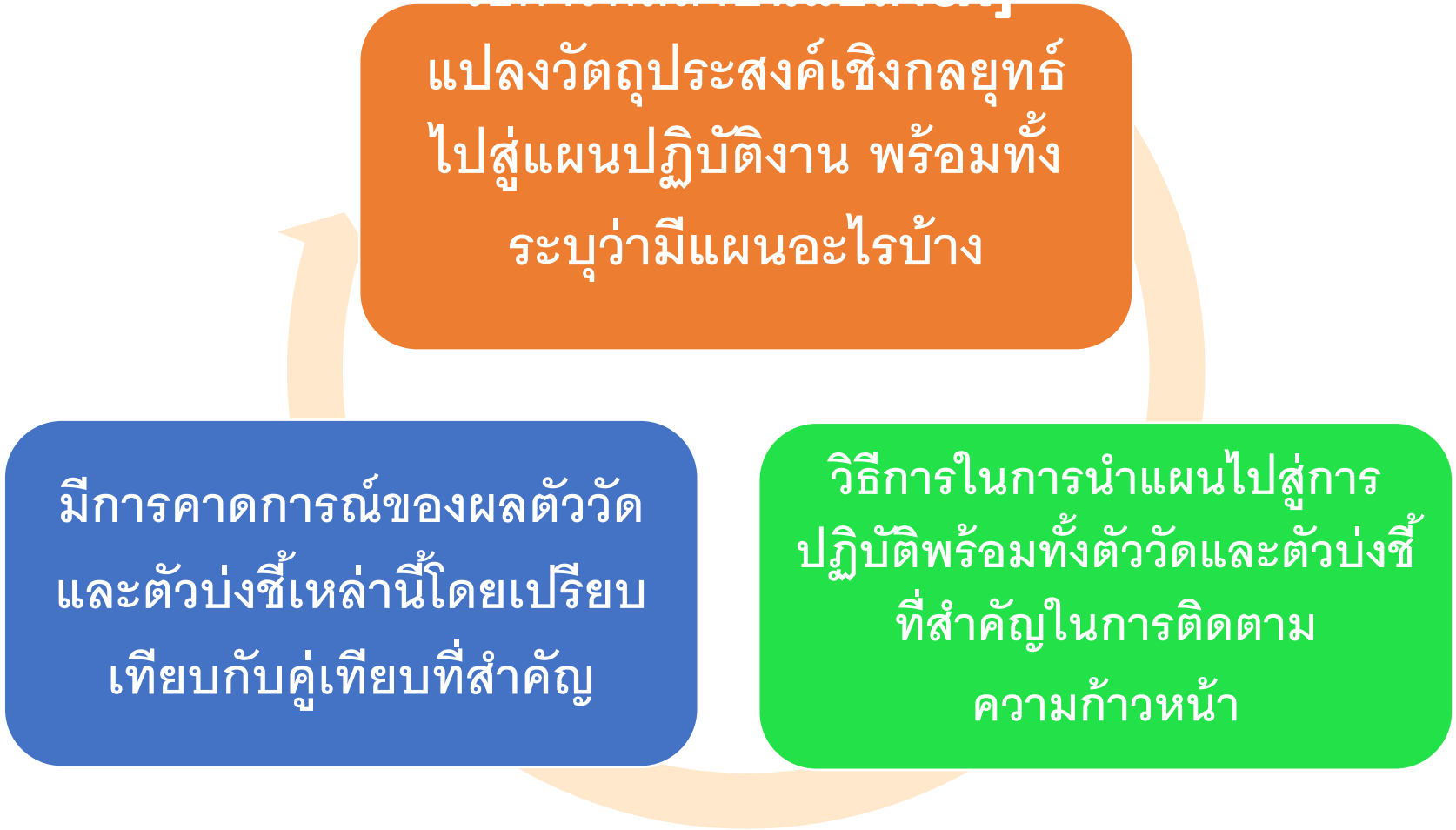
6.1ระบบปฏิบัติการ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

[กระบวนการ]

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัววัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญเหล่านี้เปรียบเทียบกับของคู่เทียบที่สำคัญ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างไร

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

สถาบันถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างไร สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและยังบรรลุภาระผูกพันในปัจจุบัน

สถาบันทำอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมั่นคง

Action plan

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูงอาจหมายถึงการตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติหรือกลุ่มวิชาชีพอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ยังไม่เพียงพอของผู้เรียนในวิชานั้นๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนไปปฏิบัติอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอนและการประเมิน การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบันควรมุ่งเน้นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การใช้งบประมาณและความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Core Competencies: สมรรถนะหลัก

คำว่า “สมรรถนะหลัก” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์การเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือในการบริการ สมรรถนะหลักมักจะเป็นขีดความสามารถที่คู่แข่งหรือคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ยากที่จะลอกเลียนแบบ และเป็นสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างต่อเนื่อง หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็น อาจส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หรือความเสียเปรียบของสถาบันในตลาด

สมรรถนะหลัก อาจจะเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือมีเอกลักษณ์ด้านหลักสูตรและบริการ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด

ตัวอย่างแผนปฏิบัติการและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ

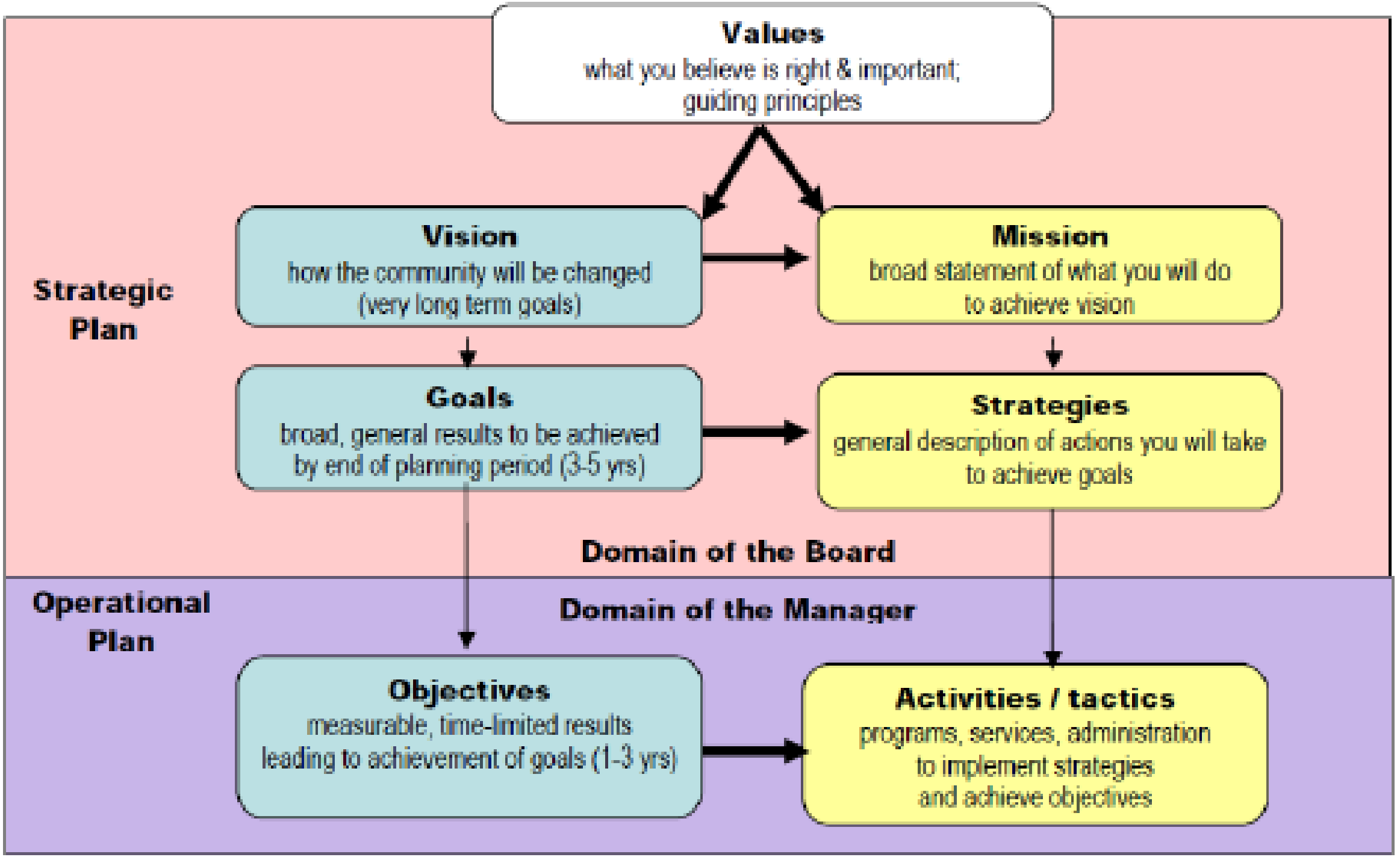
- แผนธุรกิจ
- แผนการตลาด
- แผนผลิตภัณฑ์ใหม่
- แผนควบรวมกิจการ
- แผนการผลิต
- แผนปรับปรุงบริการ
- แผนลงทุนขยายกิจการ
- แผนปฏิบัติการ

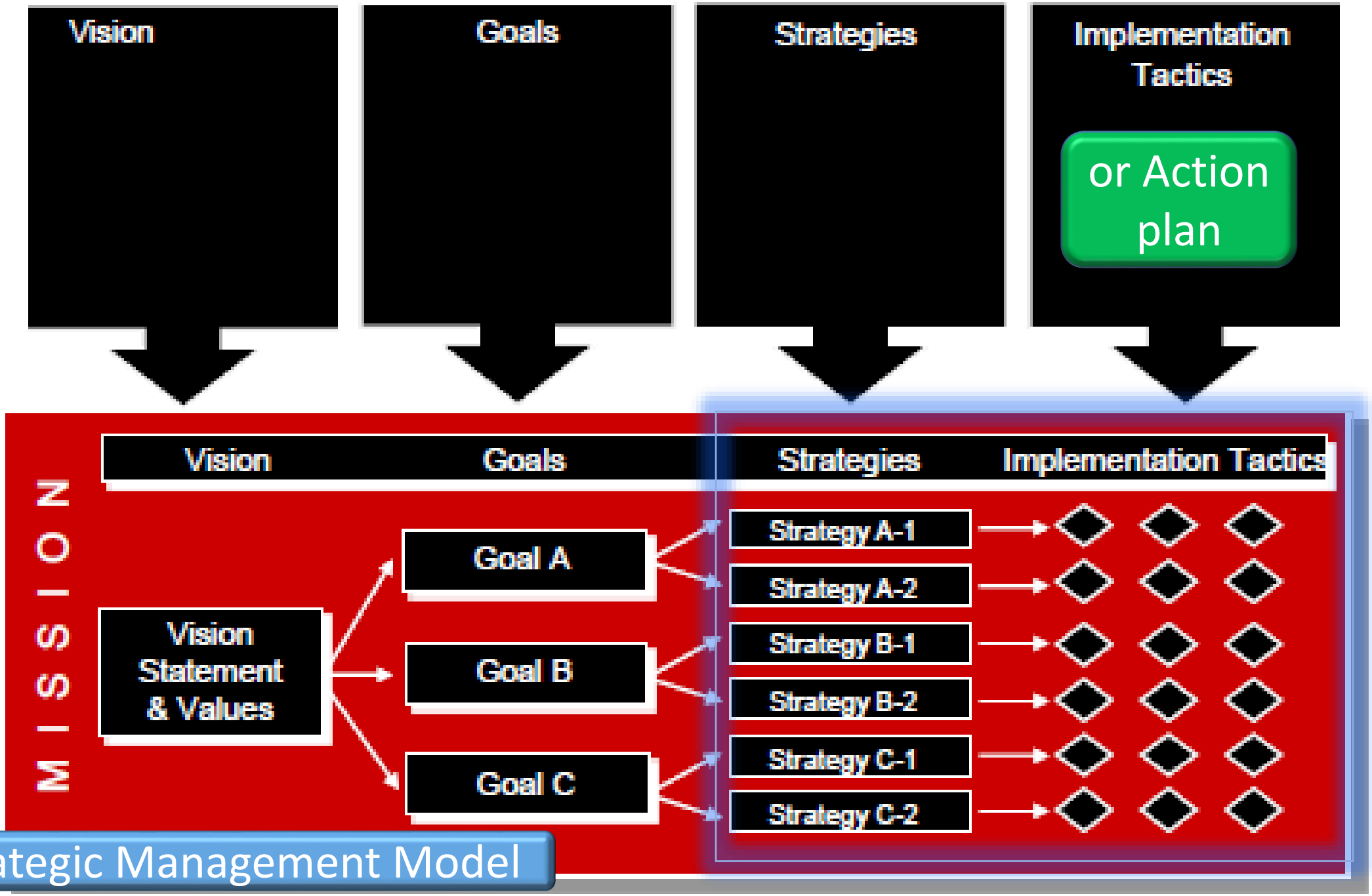
แผนด้านการเงิน

- แผนงบประมาณ
- แผนงบลงทุน
- แผนงบดำเนินการ
- Scenario Planning
- แผนจัดการความเสี่ยง

แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- แผนอัตรากำลัง
- แผนพัฒนาบุคลากร
- แผนปรับโครงสร้าง

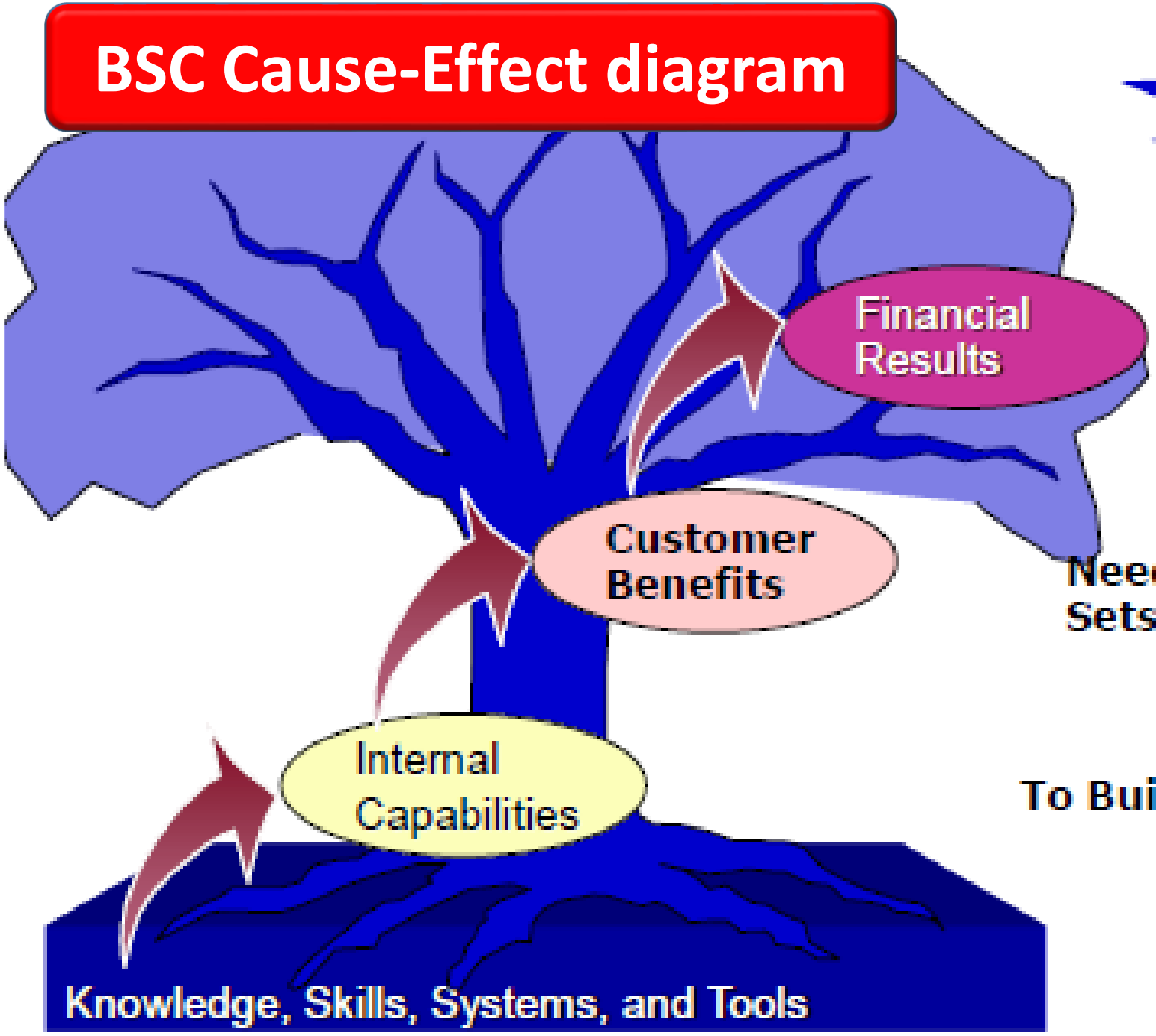

Values
what you believe is right & important;
guiding principles
Strategic Plan
Vision
how the community will be changed
(very long term goals)
Mission
broad statement of what you will do
to achieve vision
Goals
broad, general results to be achieved
by end of planning period (3-5 yrs)
Strategies
general description of actions you will take
to achieve goals
Domain of the Board
Operational Plan
Domain of the Manager
Objectives
measurable, time-limited results
leading to achievement of goals (1-3 yrs)
Activities / tactics
programs, services, administration
to implement strategies
and achieve objectives



Strategic Management Model

Strategic Management Process

BSC Cause-Effect diagram



And Realize the Vision

To Drive Financial Success...

Needed to Deliver Unique Sets of Benefits to Customers...

To Build the Strategic Capabilities..

Equip our People...

Strategy: Kaplan&Norton

Mission : Why we exist

Values : What's important to us

Vision : What we want to be

Strategy Objective : Our game plan

Strategy Map : Translate the strategy

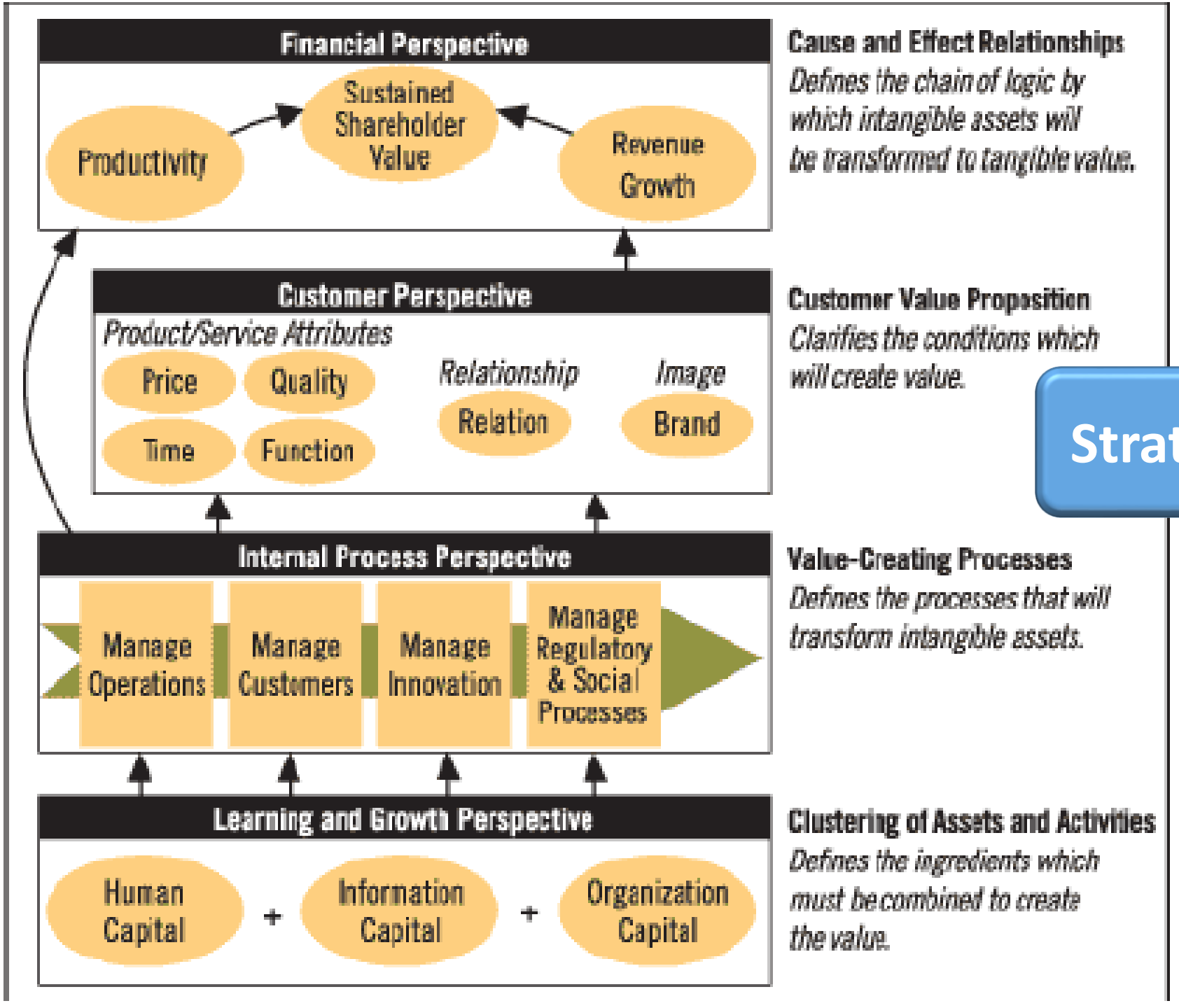
Balanced Scorecard : Measure and Focus

Target and Initiatives : What we need to do

Personal Objectives : What I need to do

Strategic Outcomes :

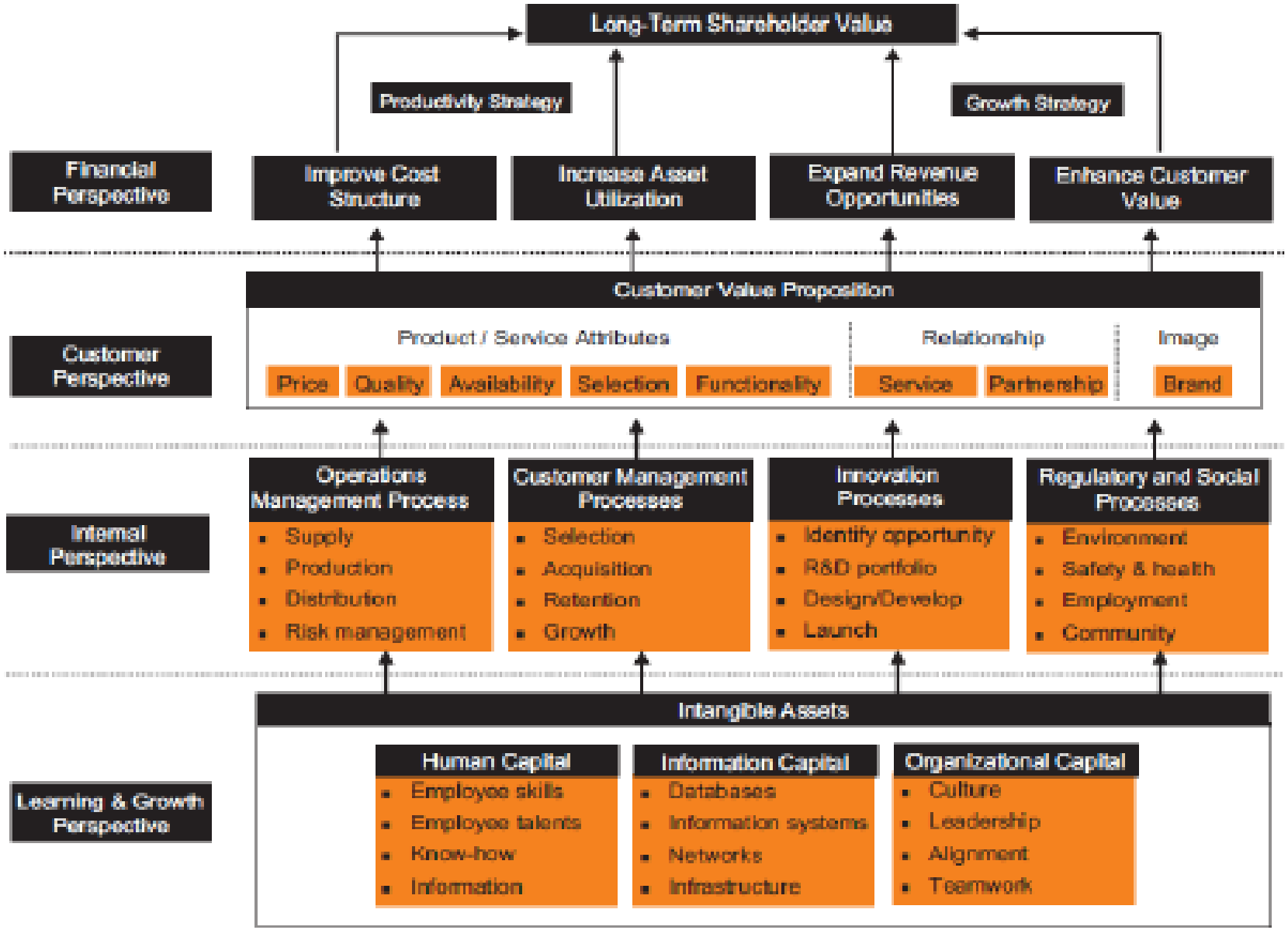
- Satisfied shareholder
- Delight customer
- Efficient & Effective Process
- Motivated & Prepared workforce



Strategy Map

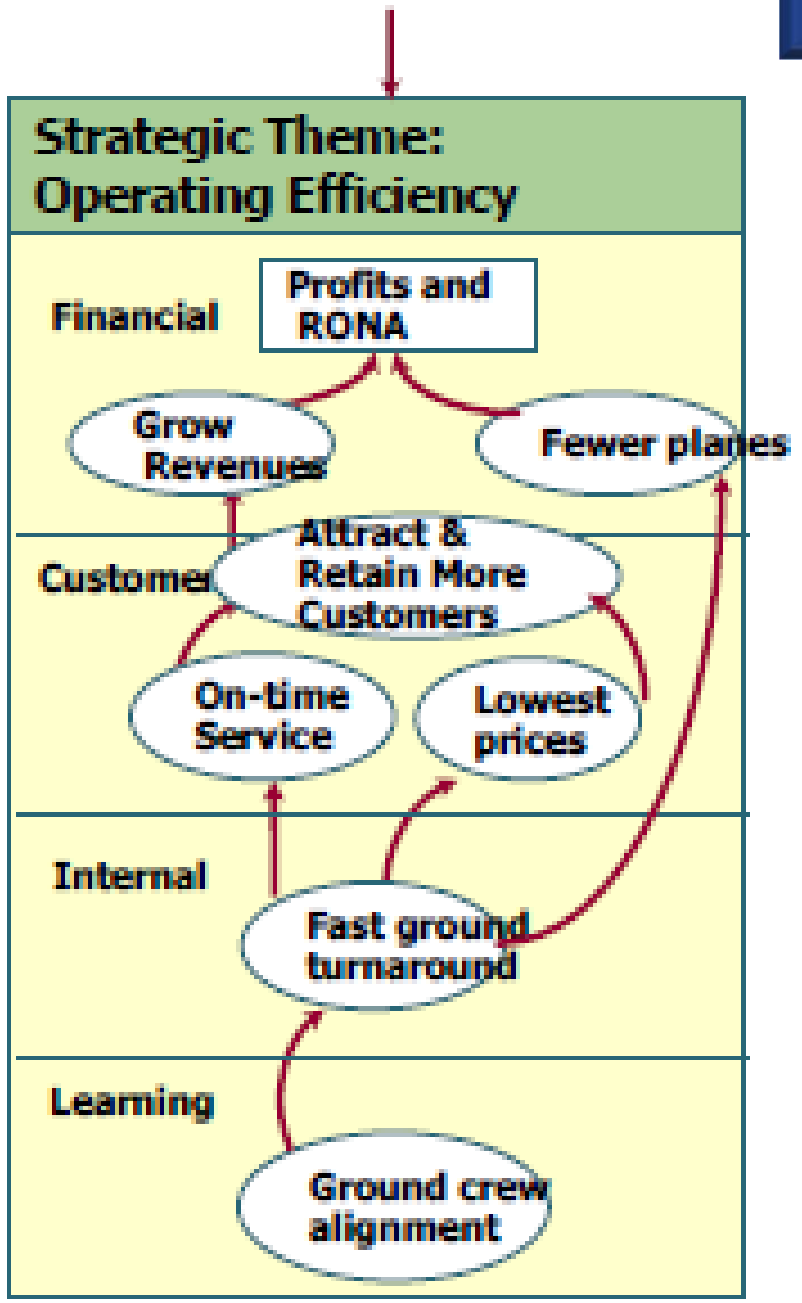
Strategy Map

Basic template for a strategy map



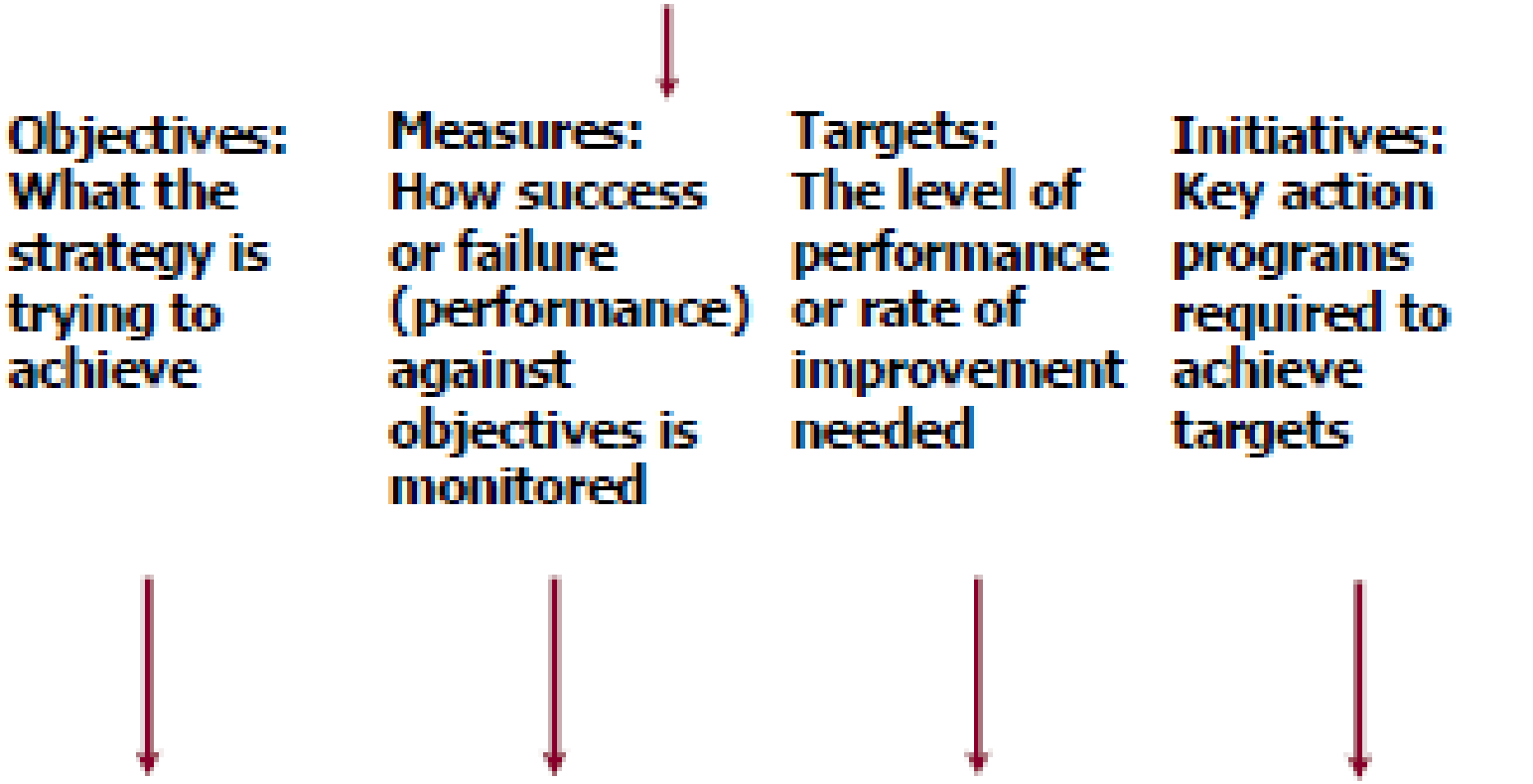
(Strategy) Map

BSC : Balanced Scorecard



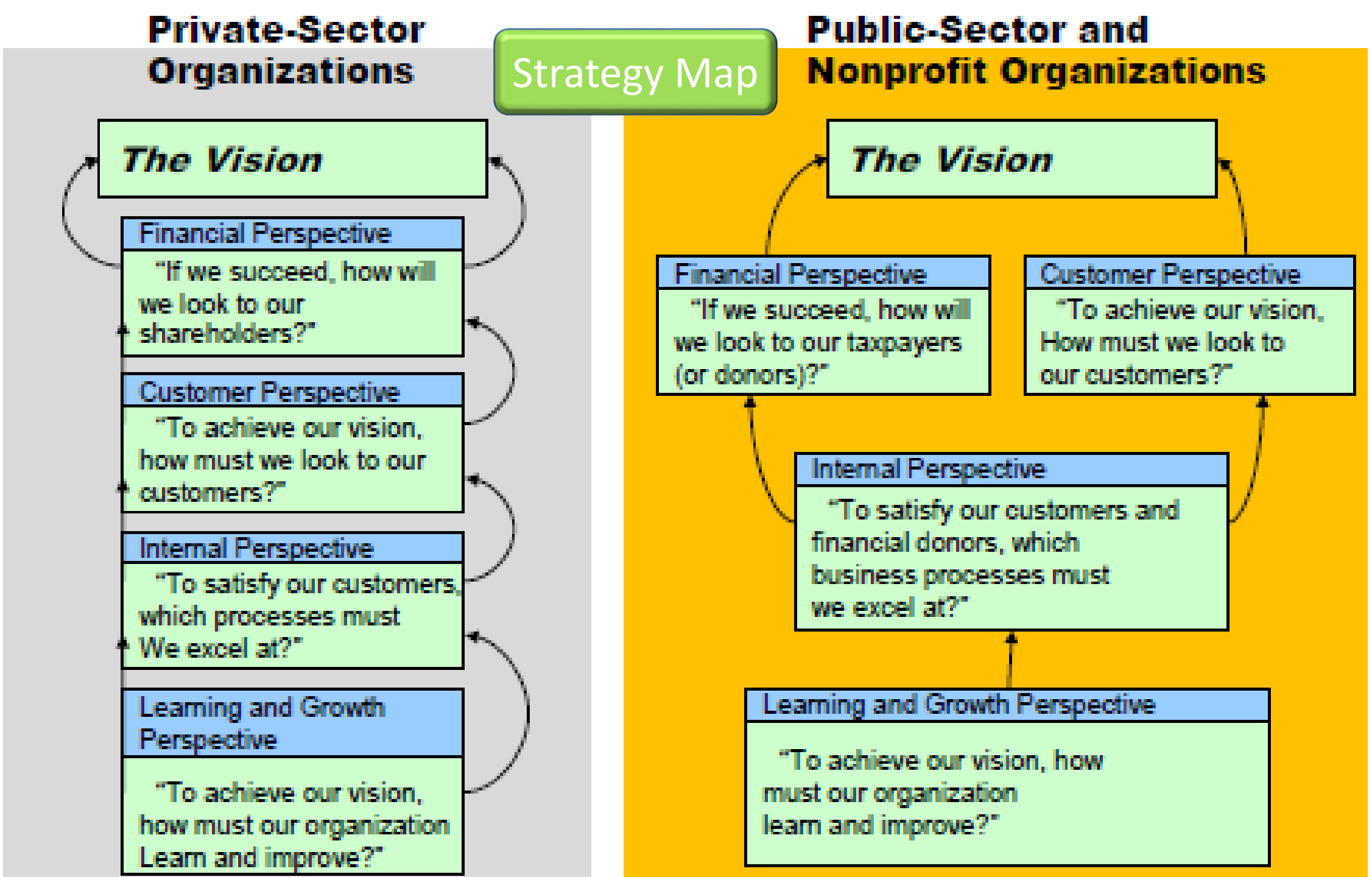
(Strategy) Card

BSC: Balanced Score Card



Objectives	Measures	Targets	Initiatives
• Fast ground turnaround	• On Ground Time • On-Time Departure	• 30 Minutes • 90%	• Cycle time optimization

Strategy Map



(4) แผนด้านบุคลากร

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง

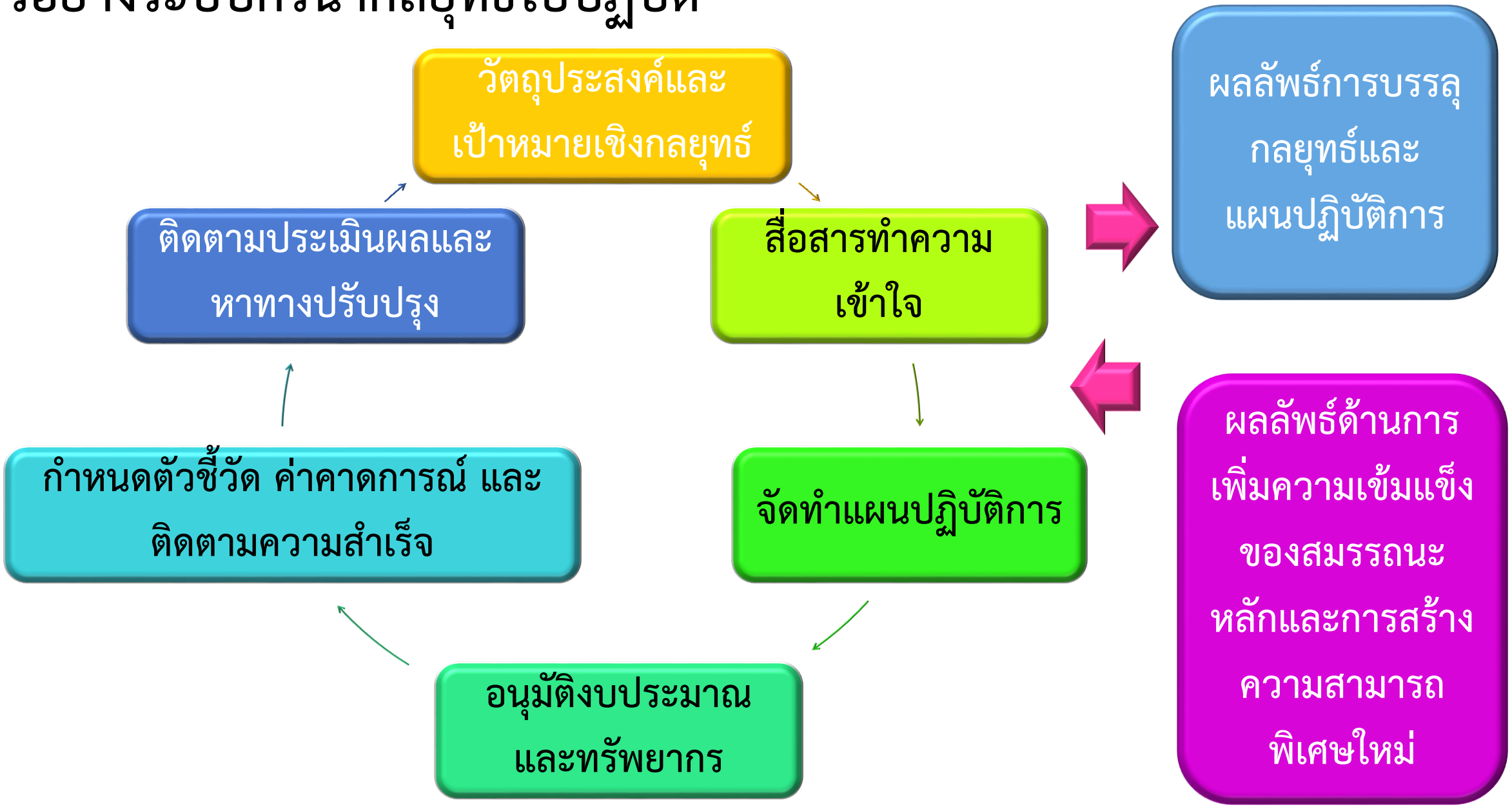
แผนดังกล่าวได้เน้นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นต่อความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการและเสริมสร้างให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งสถาบัน

ตัวอย่างระบบกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

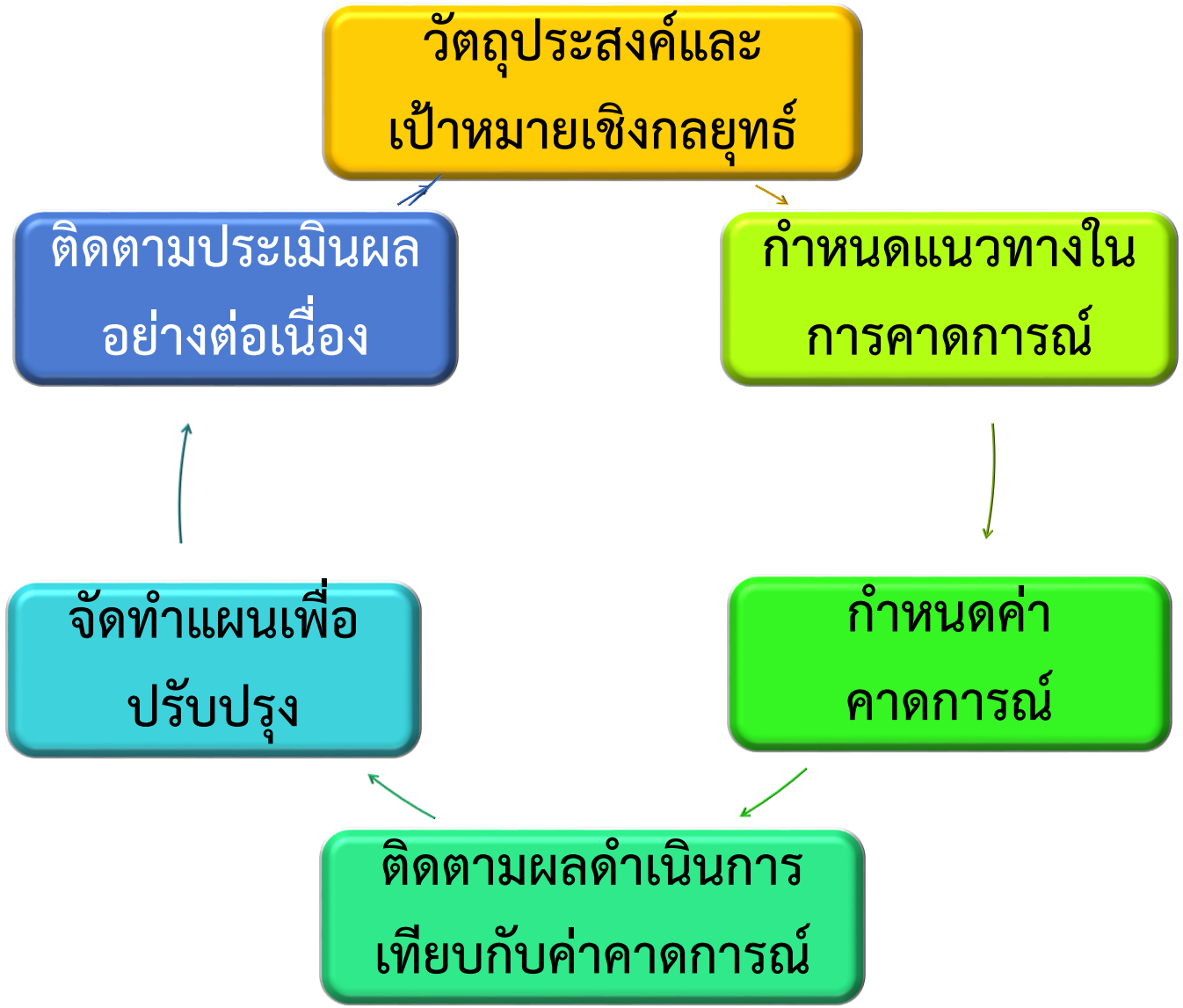
ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันคืออะไร

ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของสถาบันเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคาดการณ์ของคู่แข่งหรือสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้หรือระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (*) สถาบันดำเนินการอย่างไรหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งหรือขององค์การที่เทียบเคียงกันได้

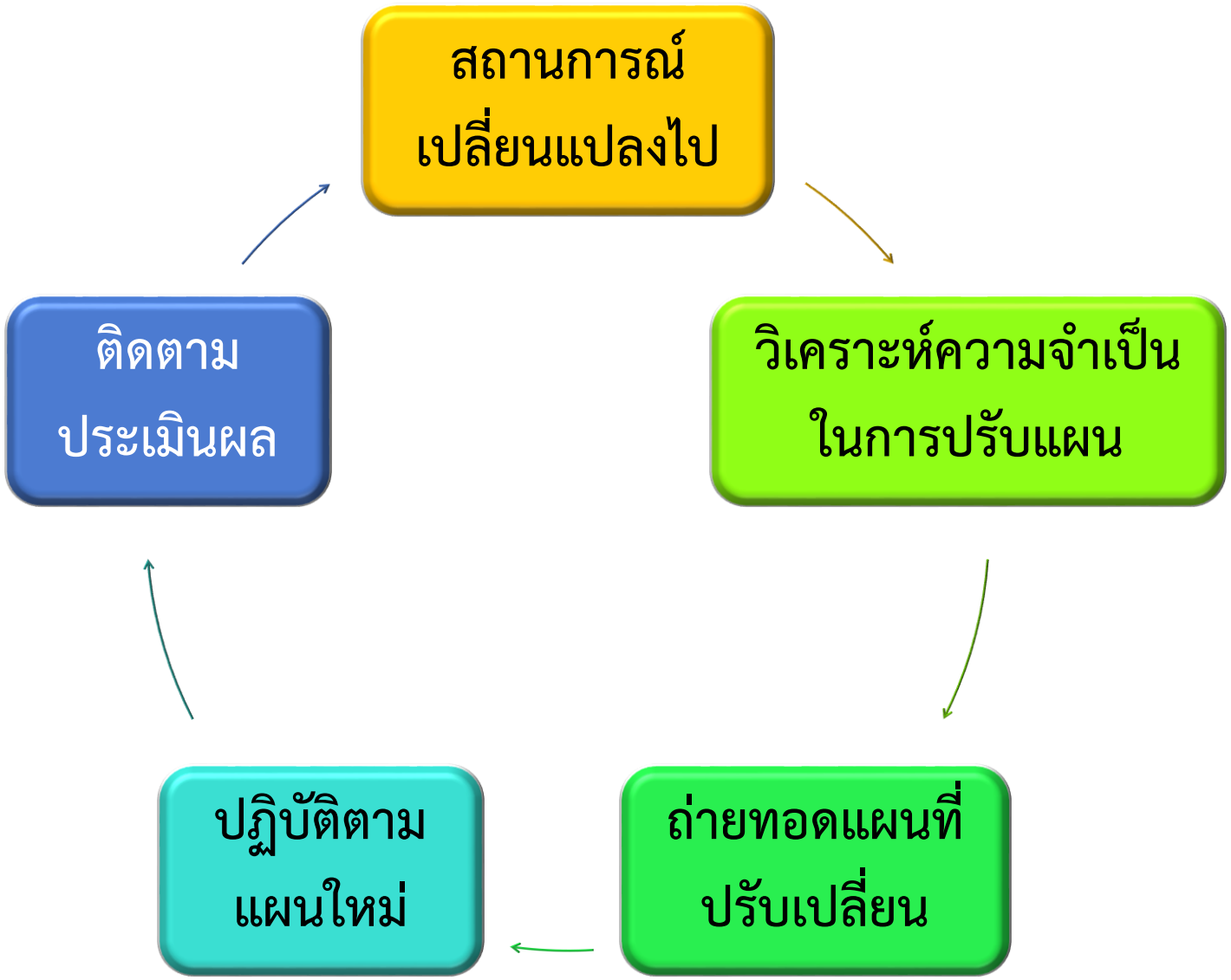
ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำและนำแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการ



กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ



ตัวอย่างความเชื่อมโยงกับข้อกำหนด

7.1 ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการตอบสนองลูกค้ากลุ่มอื่น

แปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ พร้อมทั้งระบุว่ามีแผนอะไรบ้าง

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

7.1 ข(1) ผลลัพธ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเปรียบเทียบกับตัวชี้วัด

ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (เงิน คน) การปรับเปลี่ยน

5.บุคลากร

ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ

4.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

6.1 ระบบปฏิบัติการ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด

7.4 ข ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.ลูกค้า

3. ลูกค้า (85 คะแนน)

ในหมวดของลูกค้านี้ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้าสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 เสียงของลูกค้า : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (40 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของกลุ่มเหล่านั้น

Customer: ลูกค้า

ลูกค้า รวมถึง **ผู้ใช้ หรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาใช้หลักสูตร และบริการ** ซึ่งเป็นผู้ใช้โดยตรง (ผู้เรียน และอาจรวมถึงผู้ปกครอง) รวมถึงกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่นำหลักสูตรและบริการไปใช้หรือเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

เกณฑ์ EdPEx กล่าวถึงลูกค้าในความหมายอย่างกว้างๆ ซึ่งหมายถึง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่ง และลูกค้ากลุ่มอื่นที่มาใช้บริการ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน ซึ่งเป็นค่านิยมของเกณฑ์ EdPEx ต้องถูกฝังลึกอยู่ในความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติขององค์การที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น การมุ่งเน้นผู้เรียนจึงมีผลกระทบและควรบูรณาการเข้ากับทิศทางกลยุทธ์ระบบงาน กระบวนการทำงานและผลลัพธ์ของการดำเนินการ

เสียงของลูกค้า

- การรับฟังเสียงของผู้เรียน
- การหาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน

ความผูกพันของลูกค้า

- การกำหนดหลักสูตร บริการและกลไกในการสนับสนุนผู้เรียน
- การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน

3.1 เสียงของลูกค้า

- ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
  - (1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - (2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี
- ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
  - (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
  - (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

- ก. หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น
  - (1) หลักสูตรและบริการ
  - (2) การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
  - (3) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ข. การจัดการความสัมพันธ์
  - (1) การจัดการความสัมพันธ์
  - (2) การจัดการข้อร้องเรียน

เสียงของลูกค้า

3.1 คำว่า “เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการที่สถาบันใช้รวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา (ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุและที่คาดหมายไว้) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีเป้าหมายคือ ความผูกพันของลูกค้า การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น ข้อมูลจากการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อคิดเห็นจากบล็อกและข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลด้านการตลาด และข้อมูลจากการร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าศึกษา และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นกับสถาบัน

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้

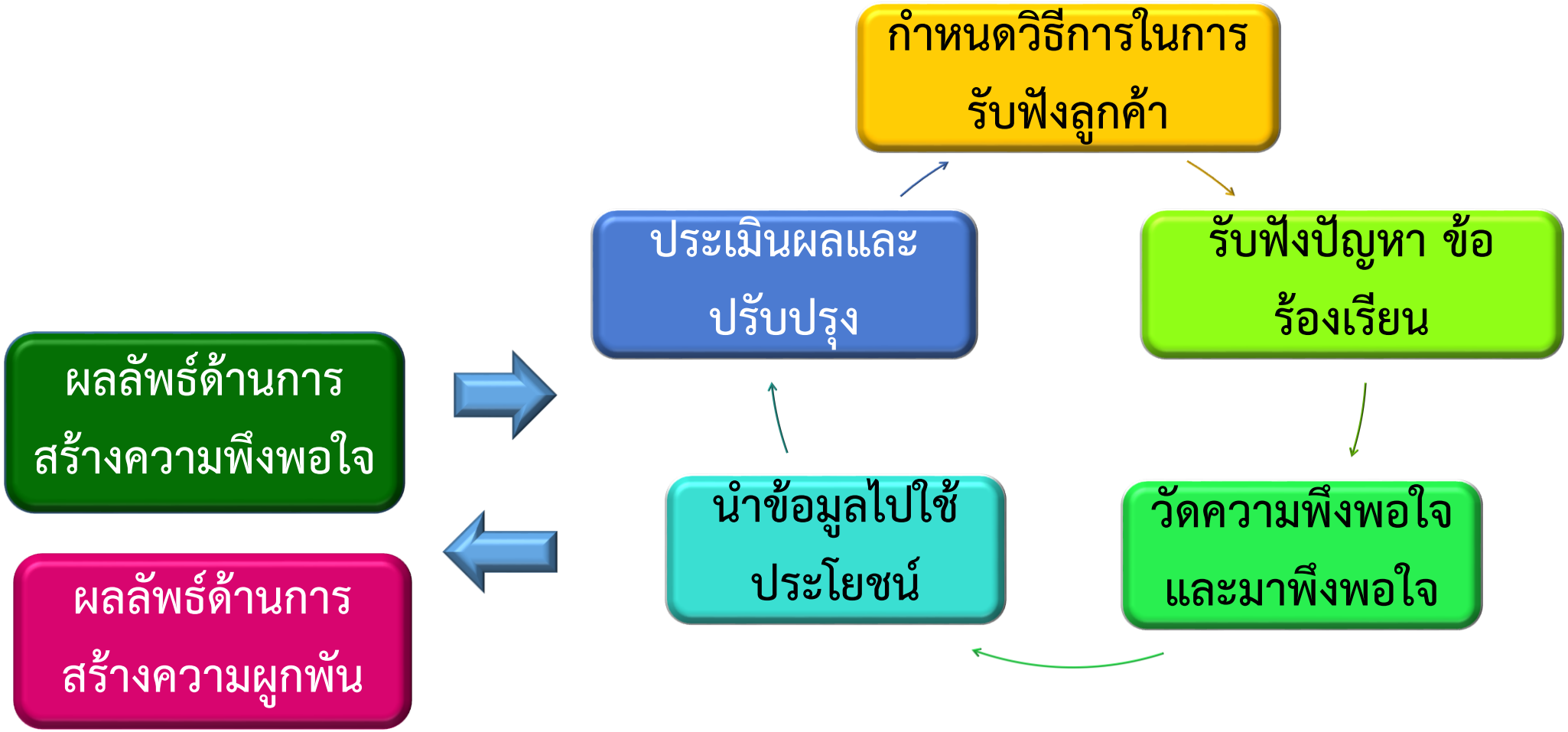
วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่นๆ และส่วนตลาด สถาบันใช้สื่อสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) ในการรับฟังอย่างไร (*) วิธีการดังกล่าวแตกต่างในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพหลักสูตรและบริการ การสนับสนุน และการให้บริการ จากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในอดีต อนาคตและของคู่แข่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร บริการ การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการให้บริการ (*)

ตัวอย่างกระบวนการเสียงของลูกค้า



ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรสำหรับแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่นและส่วนตลาด (*) การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างไรเพื่อตอบสนองให้เกินความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและเพื่อรักษาความผูกพันกับกลุ่มดังกล่าวในระยะยาว

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเปรียบเทียบกับองค์การอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดย

- เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน กับความพึงพอใจที่มีต่อสถาบันคู่แข่ง
- เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน กับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันอื่น ซึ่งมีหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือกับค่าเทียบเคียงในวงการการศึกษา

3.1ข สถาบันอาจเลือกใช้รูปแบบต่างๆ ดังต่อไปนี้ ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การสำรวจ
- ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- อัตราการลาออกกลางคันและการขาดเรียน
- ข้อมูลที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้เรียน
- ข้อร้องเรียน
- อัตราการขอใบรับรองเพื่อไปศึกษายังสถาบันอื่นของผู้เรียน

สถาบันอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ ผ่านเว็บ การติดต่อโดยตรง หรือโดยกลุ่มบุคคลที่สามหรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่เป็นการดูค่าความพึงพอใจที่ได้คะแนนน้อย การประเมินความไม่พึงพอใจควรแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มาของความไม่พึงพอใจและให้สามารถทำการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

ตัวอย่างช่องทางการรับฟังลูกค้า

Figure 1.1-3: Communication Mechanisms

Mechanism	Frequency	Media	Audience/Segment	Flow
Morning SLT huddle	Daily	P/C/V	Multilevel leadership	Both
Director's staff meeting	Monthly	P/C/V	Managers	Both
Staff meetings	Monthly	P/C/V	All workforce	Both
Director's town hall	Quarterly	P/C/V	All workforce invited	Both
Focus groups	Biannually	P	All stakeholders	Both
VIVA! the News	Weekly	E/W	Workforce	Out
Director's blog	Monthly	E	Public	Out
Director's mega-huddle	Quarterly	P	All workforce invited	Both
After-action huddles	As needed	P	SMEs and stakeholders	Both
Communication boards	Daily	E/D	Workforce	Out
VSO/volunteer meetings	Monthly	P	VSO/VAVS	Both

C4V case:MBNQA case study 2015

เสียงของลูกค้า

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด

3.2 ความผูกพันของลูกค้า: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบสนองต่อความต้องการ และสร้างสัมพันธ์

(45 คะแนน) [กระบวนการ]

ให้อธิบายวิธีการกำหนดหลักสูตรและบริการ และช่องทางการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้า อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

3.2 ความผูกพัน

กำหนดหลักสูตรและ
ผลิตภัณฑ์
กำหนดกลไกสื่อสาร
ต่างๆเพื่อสนับสนุน
ผู้เรียน/ลูกค้า
สร้างความสัมพันธ์กับ
ลูกค้า/ผู้เรียน

3.2 “ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง การลงทุนและศรัทธาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีต่อสถาบัน หลักสูตรและบริการ ความผูกพันอาจแสดงออกในรูปแบบของการคงอยู่ ความจงรักภักดีต่อสถาบันและต่อชื่อเสียงของสถาบัน ความตั้งใจในการพากเพียรศึกษา และมาใช้บริการของสถาบัน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุนและแนะนำหลักสูตรและบริการของสถาบันให้กับผู้อื่น

ก. หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น

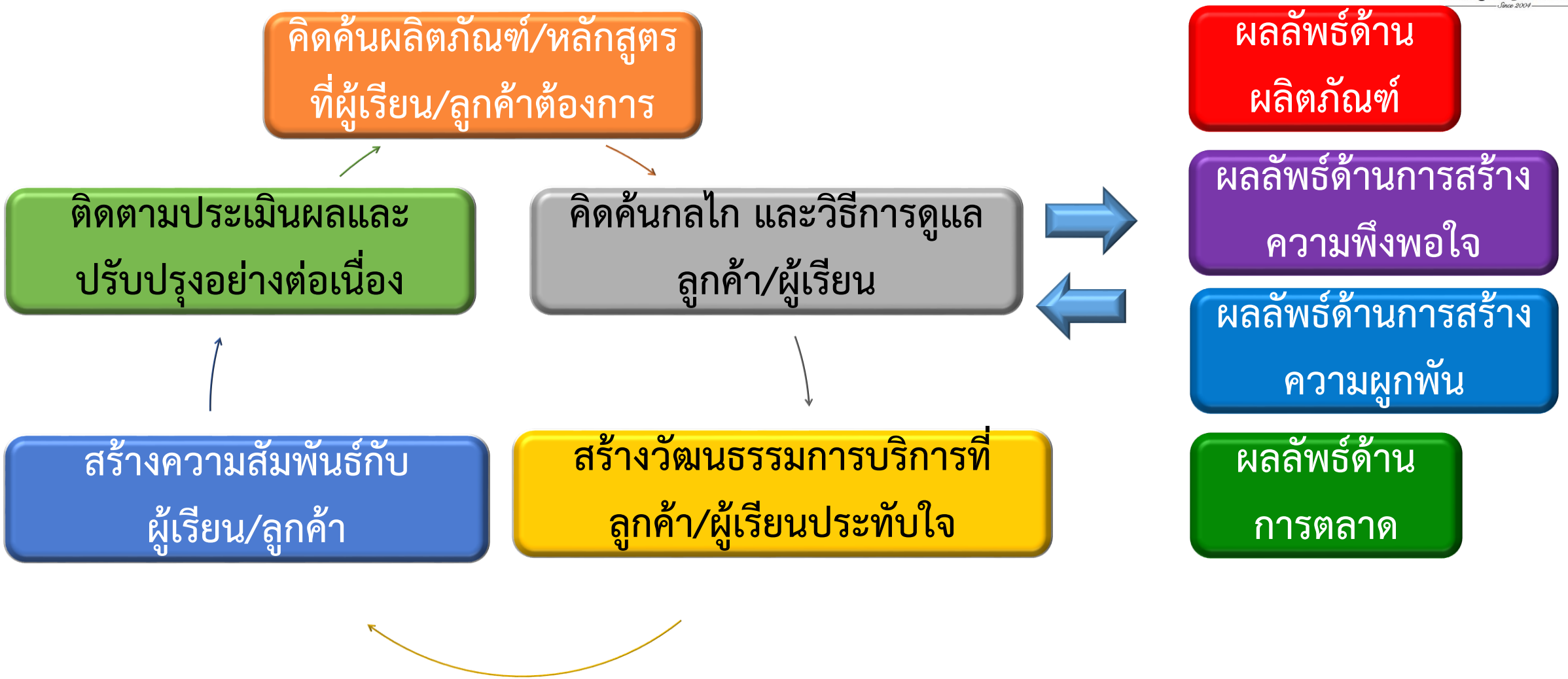
(1) หลักสูตรและบริการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการ

สถาบันทำอย่างไรในการ

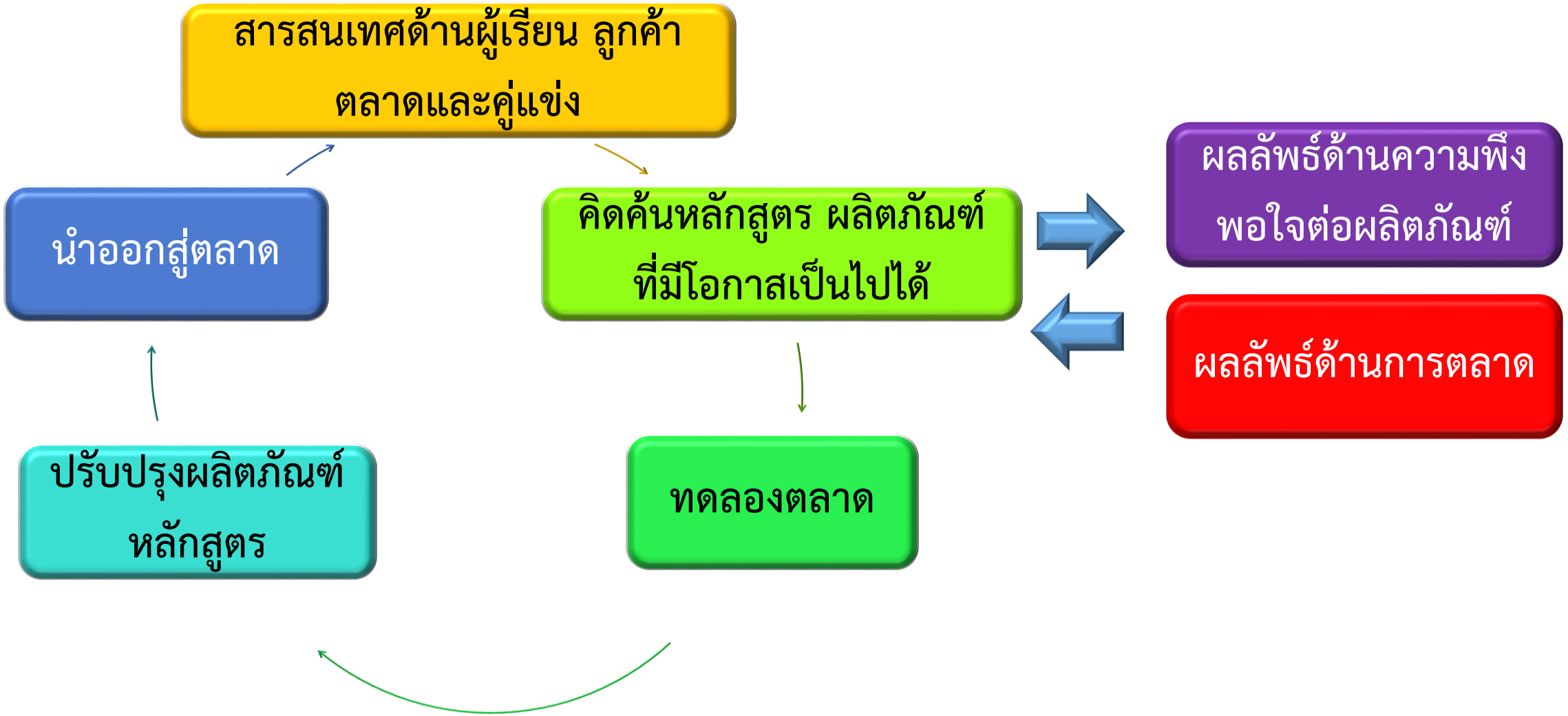
- ค้นหาความต้องการและข้อกำหนดด้านหลักสูตร และบริการจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดอย่างไร
- กำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร)
- กำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และเจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน (*)

การสร้างความผูกพัน



3.2ก “หลักสูตรและบริการ” คือกิจกรรมต่างๆที่สถาบันนำเสนอเพื่อดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้หรือเพื่อศึกษา หรือมีส่วนในการค้นคว้าวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และวิชาการ ในการกำหนดหลักสูตรและบริการนั้น สถาบันควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญทั้งหมดและผลที่ได้จากหลักสูตรและบริการในแต่ละช่วงที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอยู่กับสถาบัน ควรใส่ใจต่อองค์ประกอบที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบที่ทำให้หลักสูตรและบริการของสถาบันแตกต่างจากคู่แข่งหรือสถาบันอื่นๆอย่างชัดเจน องค์ประกอบดังกล่าวอาจรวมถึง จุดเน้นของหลักสูตร การจัดหางานให้ผู้เรียนหลังจากที่สำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษาหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม องค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมนอกหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการติดต่อระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น การรักษาความลับและความเป็นส่วนตัวเกี่ยวกับข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตรและบริการ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและพฤติกรรม (ผลสัมฤทธิ์) ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

ตัวอย่างกระบวนการคิดค้นผลิตภัณฑ์



(2) การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน

สถาบันสนับสนุนให้กลุ่มเหล่านี้มาใช้บริการอย่างไร สถาบันมีการสนับสนุนที่สำคัญแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสารอะไรบ้าง วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- กำหนดความต้องการหลักในการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- ถ่ายทอดความต้องการดังกล่าวไปสู่ทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติ

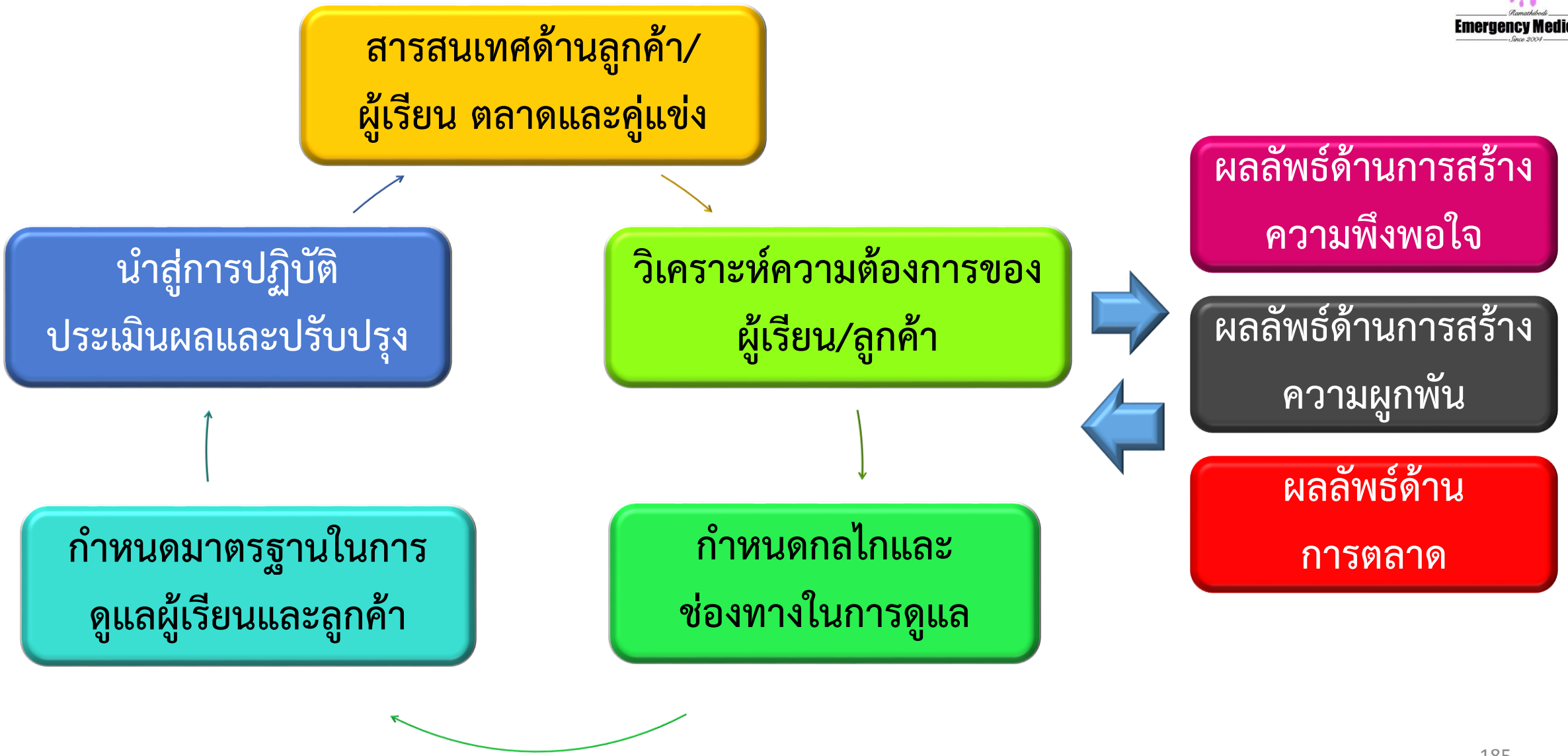
(3) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้า และส่วนตลาด

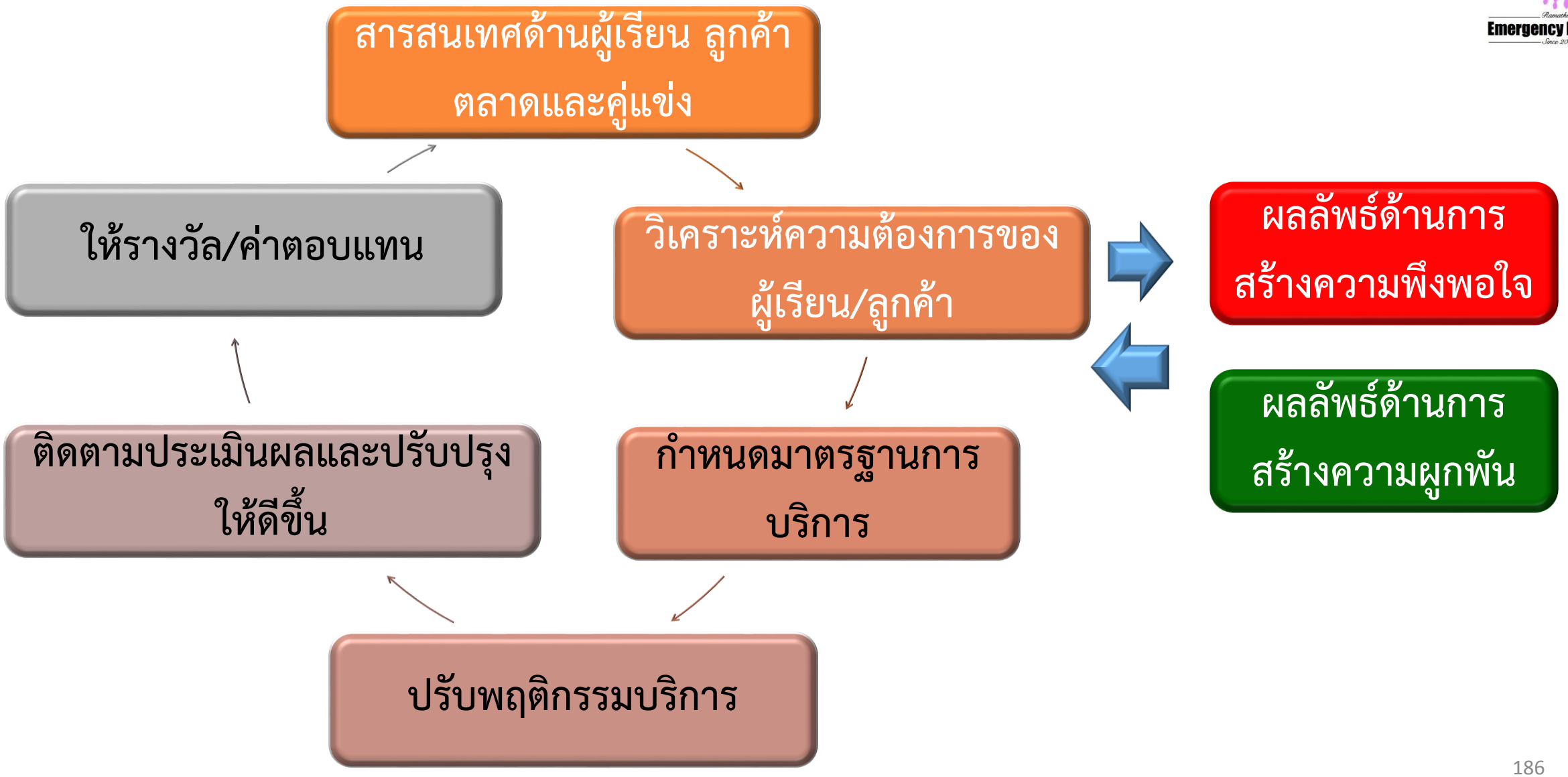
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงหลักสูตรและบริการเพื่อกำหนดกลุ่มทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- คำนึงถึงผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบันคู่แข่งรวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาดที่จะมีในอนาคตอย่างไร
- กำหนดกลุ่มผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาดส่วนใด ที่จะให้ความสำคัญและชักจูงให้มาศึกษาที่สถาบันมากขึ้น

ตัวอย่างกระบวนการคิดค้นวิธีการดูแลลูกค้า/ผู้เรียน



ตัวอย่างกระบวนการสร้างวัฒนธรรมบริการ



ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) การจัดการความสัมพันธ์

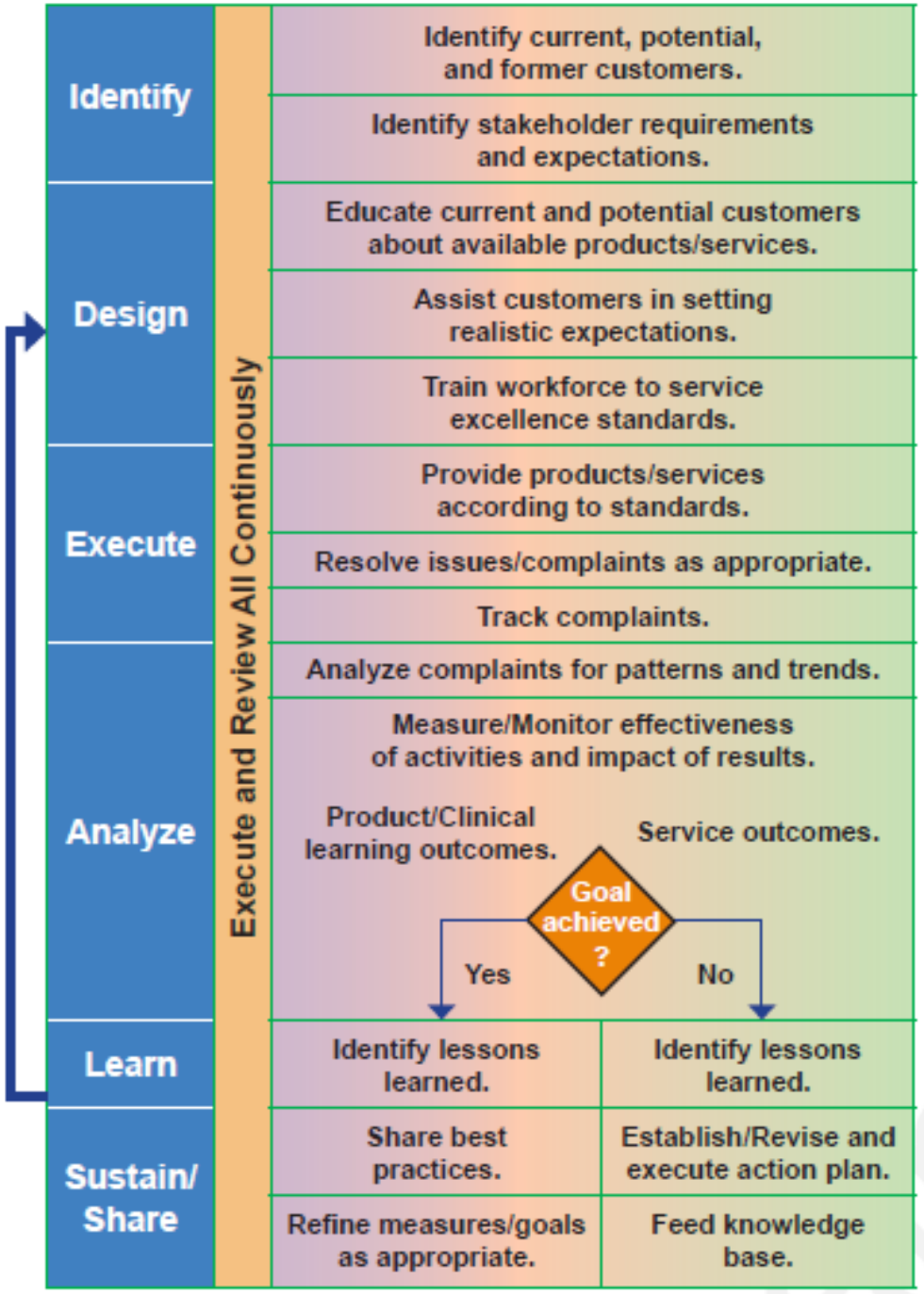
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประชาสัมพันธ์ สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อ

- ให้ได้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและสร้างส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและเสริมสร้างภาพลักษณ์หรือชื่อเสียง
- รักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นไว้ และสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับสถาบัน และ
- เพิ่มความผูกพันกับสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์หรือชื่อเสียง ความผูกพันและความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*)

Figure 3.1-1: Customer Relationship Management System



C4V case :MBNQA case study 2015

(2) การจัดการข้อร้องเรียน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล วิธีการดังกล่าวทำให้ความเชื่อมั่นของผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่นกลับคืนมาอย่างไร รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพัน และหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันในอนาคตอย่างไร

ตัวอย่างกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ผู้เรียน

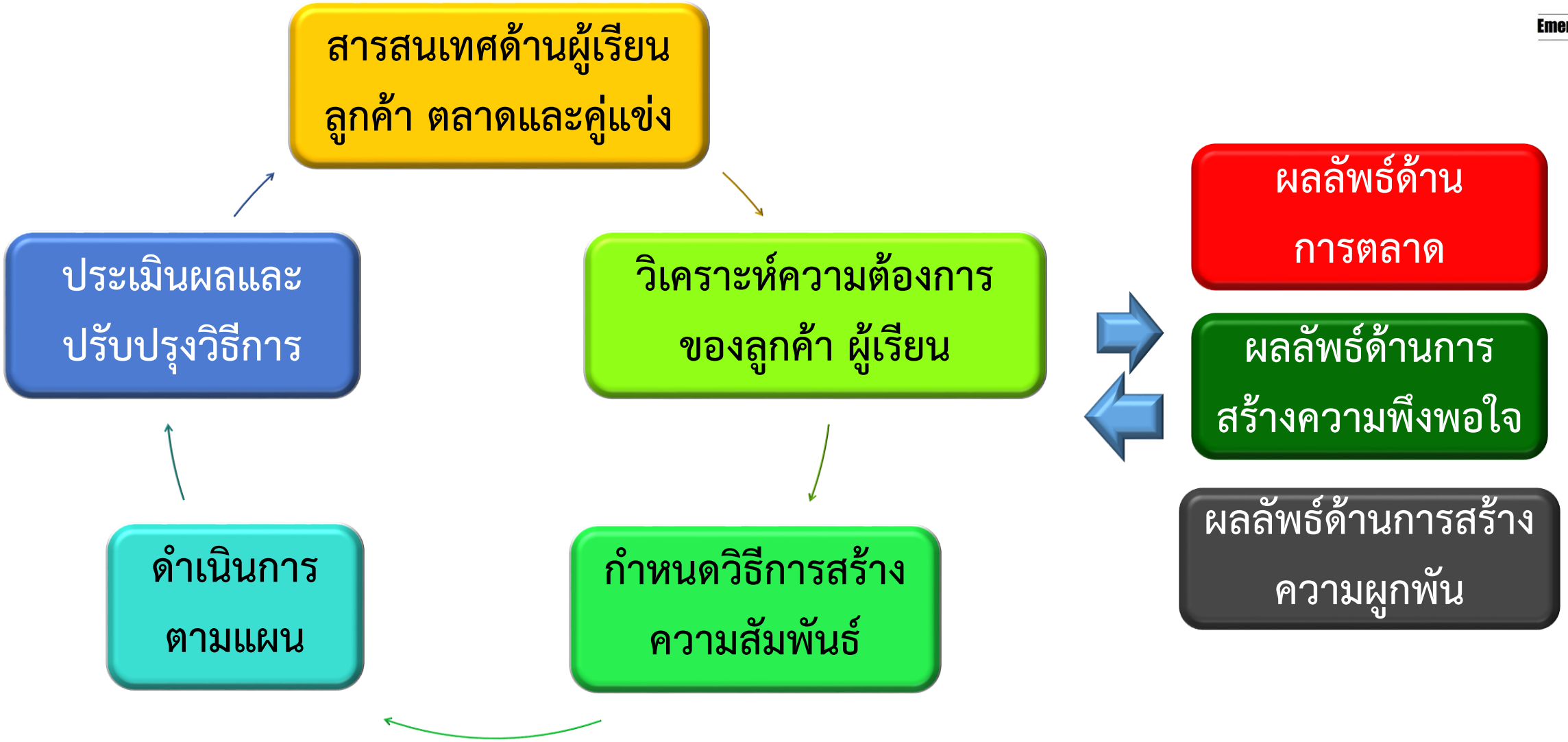
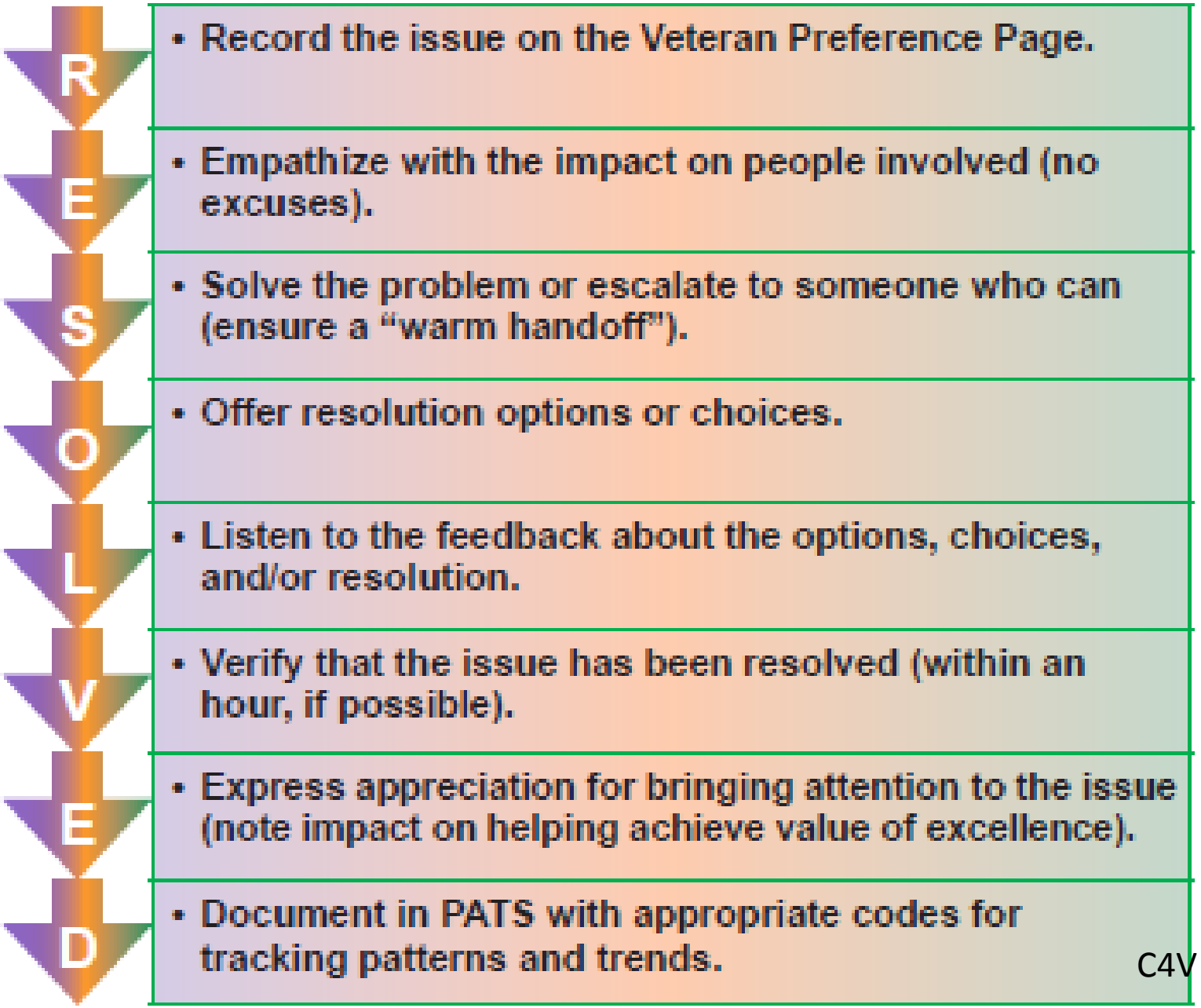
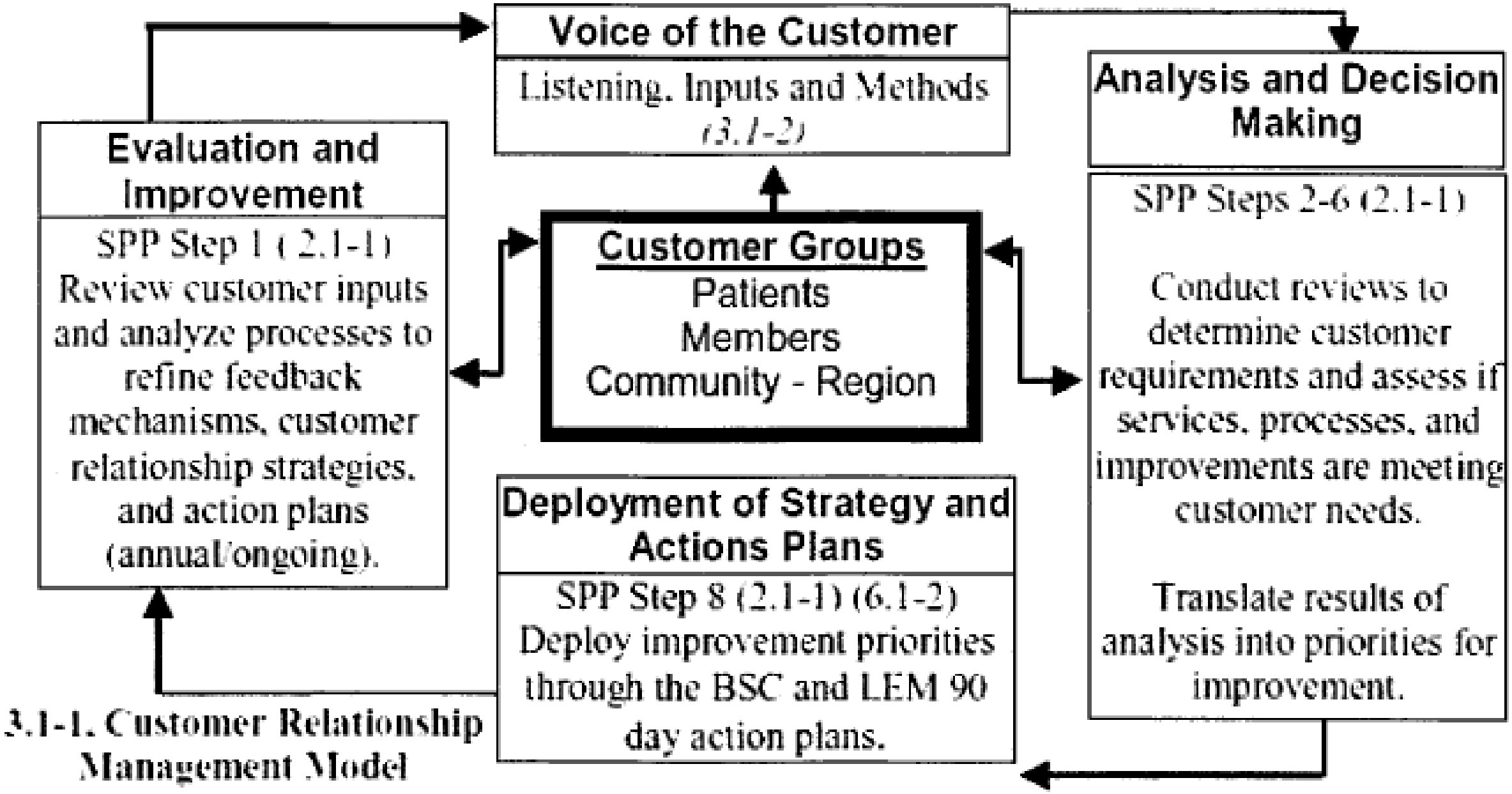


Figure 3.2-1: Complaint Management Process



ตัวอย่างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน



3.1-1. Customer Relationship Management Model

ตัวอย่างกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า Heartland Health, BNQA Winner ปี 2009

ตัวอย่างความเชื่อมโยงกับข้อกำหนด

4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)

หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้นี้ ถามว่าสถาบันเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร มีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร หมวดนี้ยังถามว่าสถาบันได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้

การวัด วิเคราะห์และปรับปรุง

- ระบบการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ

การจัดการความรู้สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้
- การจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศ ฮาร์ดแวร์และซอฟแวร์ มีคุณภาพพร้อมใช้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- 4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ
  - 4.1 ก (1) ตัววัดผลการดำเนินการ
  - 4.1 ก (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
  - 4.1ก(3)ข้อมูลผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
  - 4.1 ก (4) ความคล่องตัวของการวัดผล
- 4.1 ข การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ
- 4.1 ค การปรับปรุงผลการดำเนินการ
  - 4.1 ค(1) ปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - 4.1 ค(2) ผลการดำเนินการในอนาคต
  - 4.1 ค(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

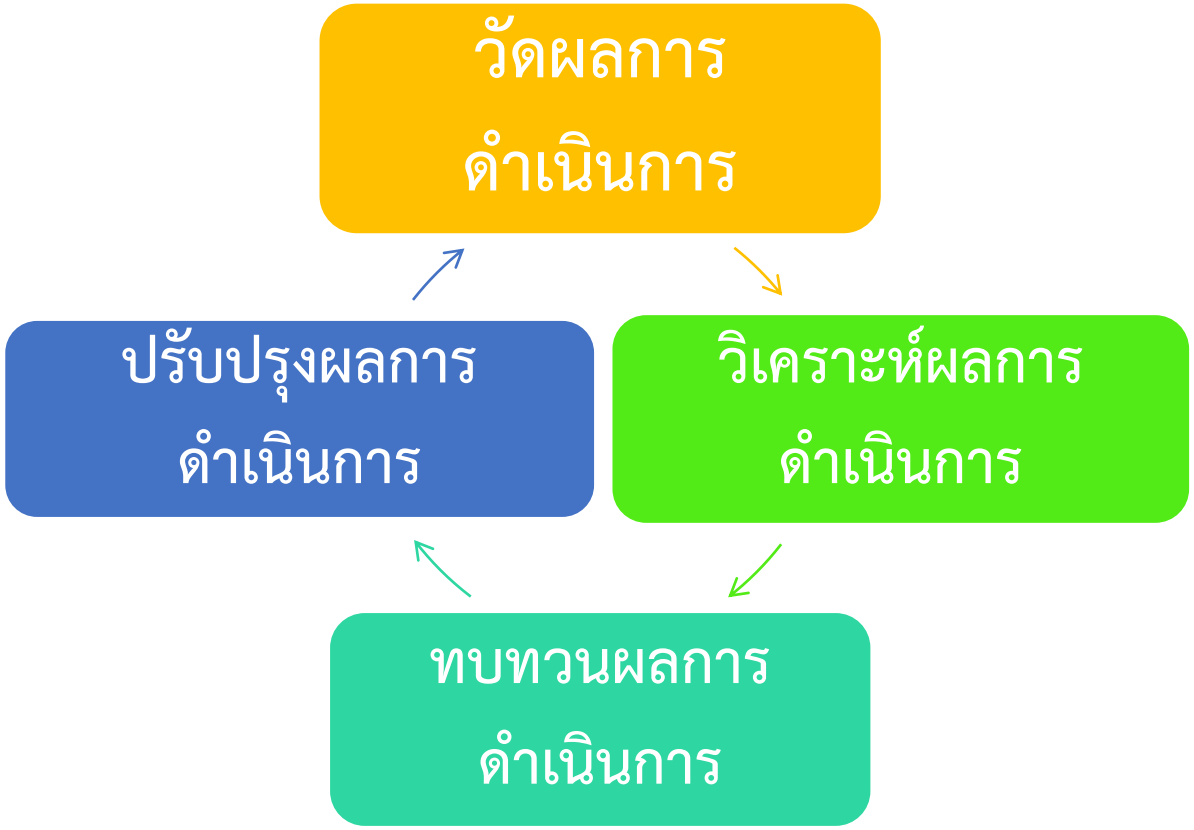
- 4.2 ก. ความรู้ของสถาบัน
  - 4.2 ก(1) การจัดการความรู้
  - 4.2 ก(2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน
- 4.2 ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 4.2 ข(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ
  - 4.2 ข(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ
  - 4.2 ข(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ
  - 4.2 ข(4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
  - 4.2 ข(5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ (45 คะแนน)

[กระบวนการ]

ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบัน รวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

4.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร



จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อชี้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดหรือการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่อาจนำมาแบ่งปัน

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- เลือก รวบรวม ปรับให้มีความสอดคล้อง และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน
- ติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ

สถาบันมีตัววัดผล การดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินและงบประมาณที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว สถาบันมีการติดตามตัววัดเหล่านี้บ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สถาบันมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิผลอย่างไร

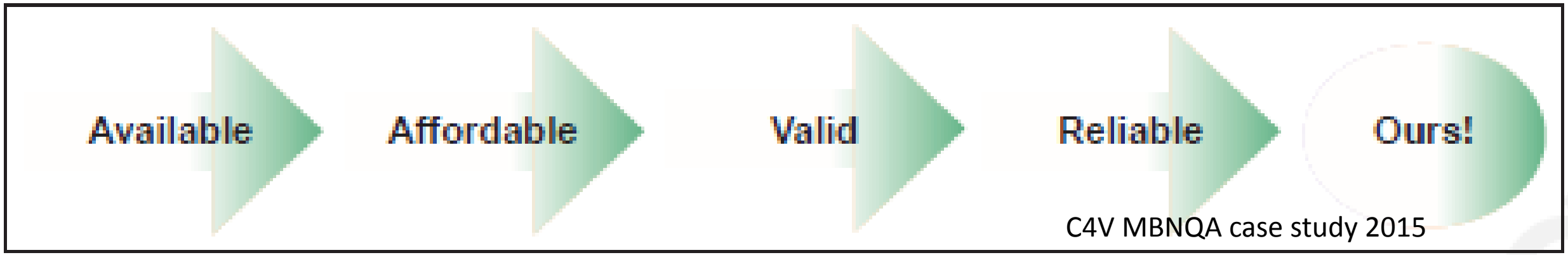
สถาบันมีวิธีการอย่างไรเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล

(3) ข้อมูลผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

สถาบันวิธีการใช้เสียงของลูกค้า และข้อมูล และสารสนเทศ ด้านตลาดอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

Figure 4.1-4: Decision Flow for Comparison Information



C4V MBNQA case study 2015

ตัวอย่างระบบการเทียบเคียงผลการดำเนินการ

Figure 4.1-2 Use of Comparative Data

Packer Patient Satisfaction Survey: Annual review of results; monthly review of action-plan progress
CMS: Quarterly occupancy and utilization volumes reviewed by the BOD
USSN Data Dispatcher: Monthly, quarterly, & annual review of results against those of other industry organizations
Caring Colleagues: Annual review of workforce survey results; monthly review of action plans
NursQM: Annual review of nurse survey results; monthly review of action plans
TillingNet PTP: Monthly review of APEX operational, financial, staffing, clinical excellence, and other data by facility leaders & the CLT
Moody's Investor Service: Monthly financial reports for comparative analysis of performance by the CLT, BOD, & facility executive directors
OSHA worker injury rates: Monthly review by Safety Committee

Tillingate Case Study

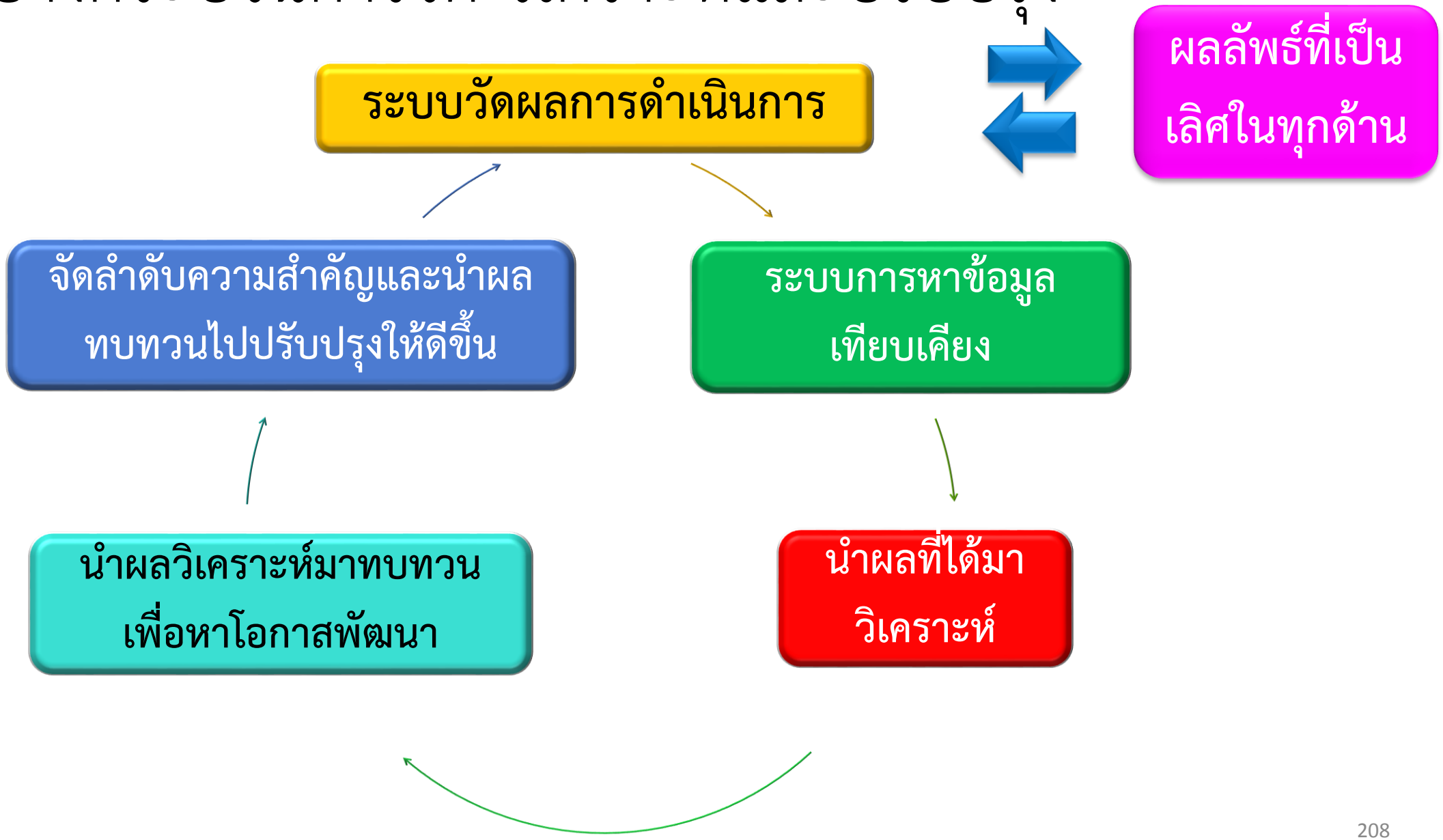
ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้า

(4) ความคล่องตัวของการวัด

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของสถาบันสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกสถาบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

ตัวอย่างระบบวัดผลการดำเนินการ

ตัวอย่างกระบวนการวัด วิเคราะห์และปรับปรุง



ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน

สถาบันใช้ประโยชน์จากตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ค่าเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนอย่างไรสถาบันใช้วิธีวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้ และเพื่อทำให้มั่นใจว่าการสรุปผลนั้นใช้ได้ สถาบันและผู้นำระดับสูงของสถาบันใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไรเพื่อ

- ประเมินความสำเร็จของสถาบัน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการของสถาบันและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ รวมทั้งความจำเป็นใดที่ต้องมีการเปลี่ยนอย่างพลิกโฉมของโครงสร้างสถาบันและระบบงาน

คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันและความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการอย่างไร (*)

Figure 4.1-3 Performance Reviews and Analyses

Review	Analyses	Recipient & Use
BOD, CLT: Systemwide scorecard progress (monthly & quarterly); accountability sessions & miniretreats	Trends, comparisons, internal benchmarking of best practices	CLT and systemwide: Systemwide current state, progress toward future state, need for midcycle revisions or changes to strategic plan
SPT: SPP environmental scan	Projections, SWOT analysis, competitive positioning, contingency analysis, ratio analysis, market share, impact analysis, correlation analysis	SPP: Future trends and analysis of TL's current state
Regional vice presidents with facility leaders: regional operations assessments (monthly, quarterly)	Trends, internal comparisons	CLT: Performance levels, conclusions, actions
Facility & department leaders: facility scorecard (monthly)	SPC, trends, control charts, comparisons, RCA	Regional vice presidents of operations and nursing: Performance levels, conclusions, actions
Collaborative Care Teams: Facility rounding (daily), unit supervisor (weekly)	RCA, comparison analysis, staffing capacity and acuity analysis	Facility leaders: Identification & analysis of previous day's events or issues, assessment of staff levels against resident acuity, review of resident/family issues

Tillingate Case Study

Figure 4.1-3: Data Analysis Methods

Buckeye City School

Data under Review	Frequency	Analysis Used	Process Supported
Student, Parent, and Other Stakeholder Complaints	Monthly	Pareto, trending	Complaint Management Process, Staff Development Process
Student Achievement	Daily	Trending	Student Learning Process, Instructional Delivery Process
	Weekly	Trending	Student Learning Process, Instructional Delivery Process
	Monthly	Trending, statistical process control (SPC)	Student Learning Process, Instructional Delivery Process, Learning Monitoring Process
	Quarterly	Trending, SPC	Student Learning Process, Instructional Delivery Process, Learning Monitoring Process
	Annually	Trending, SPC	Instructional Delivery Process, Learning Monitoring Process, Curriculum Development Process, Staff Development Process, Shared Vision Development Process
Fiscal Performance	Monthly, quarterly, annually	Comparison to budget	Business Services Process, Performance Management System (PMS)
Attendance	Daily	Individual student	Instructional Delivery Process
	Quarterly	Trending	Instructional Delivery Process, Student Learning Process
	Annually	Comparison to plan	Instructional Delivery Process, Learning Monitoring Process, Business Services Process
On-Time Supplier	Quarterly	Performance to plan	Business Services Process
SMAT (Social Media)	Monthly	Trending, suggestions	Instructional Delivery Process, Business Services Process, Curriculum Development Process
Driving Violations (Bus)	Monthly	Trending	Business Services Process
Worker's Compensation Claims	Monthly	Trending	Business Services Process

Buckeye City School

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการแปงปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาว่าหน่วยงานใดหรือกระบวนการใดมีผลการดำเนินการที่โดดเด่น สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการเฟ้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ (*)

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต

สถาบันคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร

สถาบันใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ในหัวข้อ 4.1ข) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญมาใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการปรับผลต่างที่เกิดขึ้นจากการคาดการณ์ดังกล่าว กับที่คาดการณ์ไว้ในแผนปฏิบัติการ (ในข้อ 2.2ก(6))

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสสร้างนวัตกรรมดังกล่าวไปสู่

- คณาจารย์ บุคลากรกลุ่มและฝ่ายงานอื่นๆ ทั่วทั้งสถาบัน
- สถาบันอื่นที่ส่งผู้เรียนเข้ามาศึกษาหรือรับผู้เรียนของสถาบันเข้าศึกษาต่อผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่สนับสนุนไปในแนวทางเดียวกันกับสถาบัน (*)

ตัวอย่างระบบการจัดการผลการดำเนินการ

4.1ข การทบทวนผลการดำเนินการระดับสถาบันควรใช้ผลจากการวัดผลการดำเนินการในภาพรวมควบคู่กับตัววัดผลการดำเนินการทั้งหลายที่รายงานอยู่ในหัวข้อต่างๆ ภายใต้เกณฑ์ EdPEx โดยตอบโจทย์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในหมวด 2 ผลการทบทวนดังกล่าวอาจได้มาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์ EdPEx

4.1ข การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ รวมถึง

- การตรวจสอบแนวโน้ม
- การคาดการณ์การเติบโตขององค์การ การเติบโตของวงการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และสหสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ

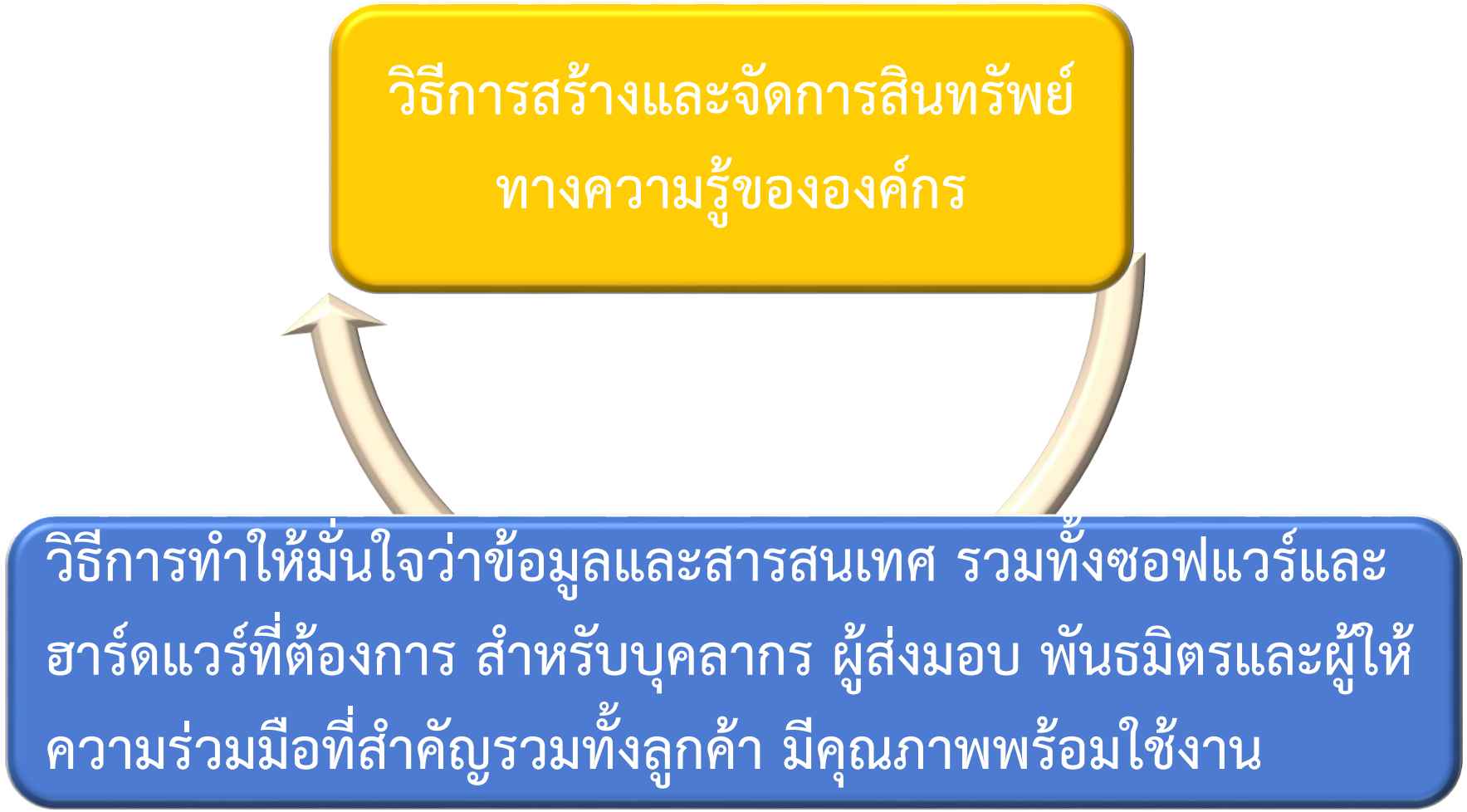
การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ ช่วยให้ทราบถึงต้นเหตุของปัญหาและช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท อาทิเช่น การเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น งบประมาณ การเงินและตลาด การปฏิบัติงาน และข้อมูลเชิงแข่งขัน/เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงตัววัดที่บังคับให้ต้องเผยแพร่ต่อสาธารณะ

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน รวมทั้งสารสนเทศ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน) [กระบวนการ]

อธิบายวิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ของสถาบัน รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟท์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ



ก. ความรู้ของสถาบัน

(1) การจัดการความรู้

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างสถาบันกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- รวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ใน การสร้างนวัตกรรมและในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

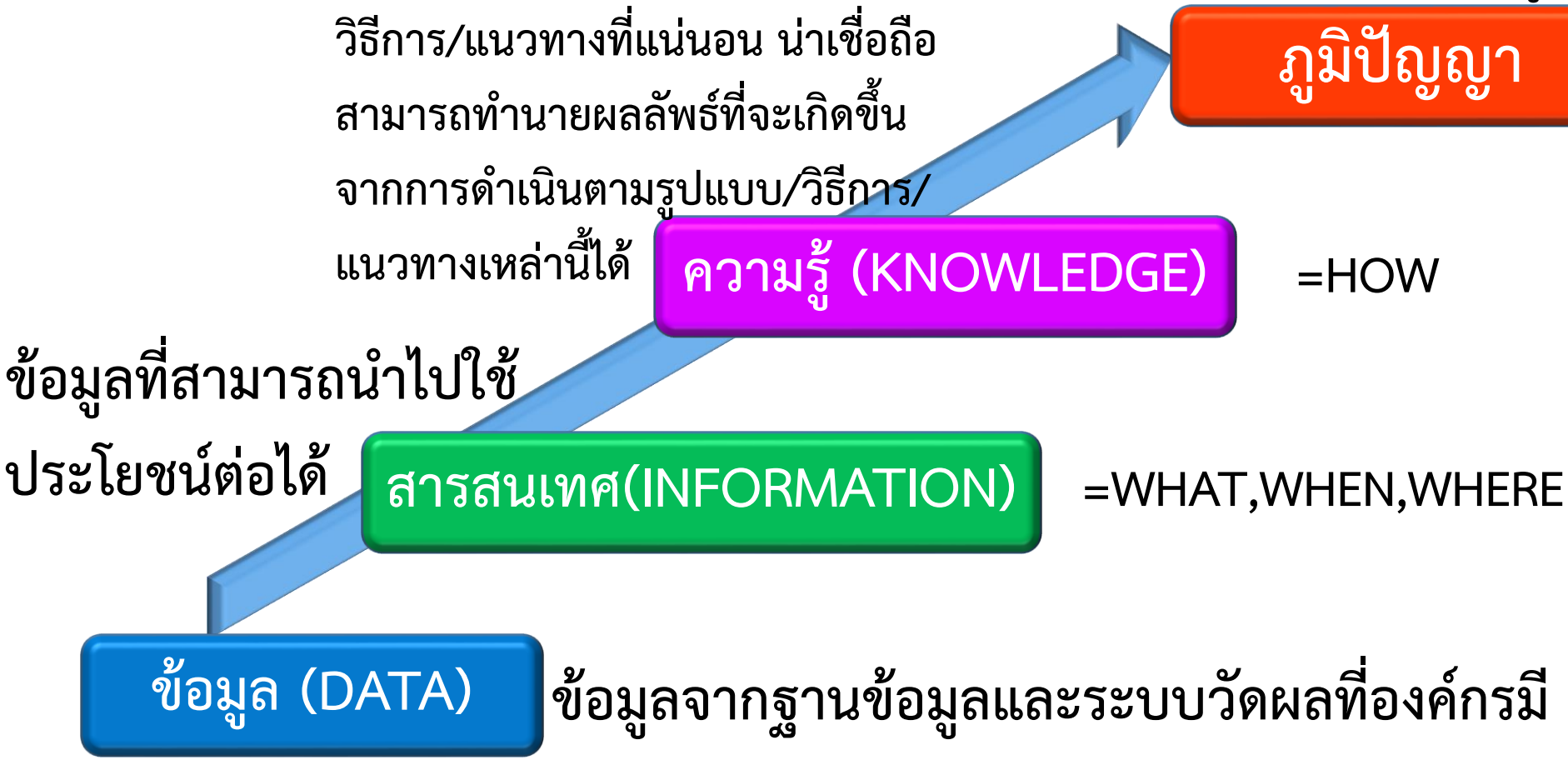
(2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน

สถาบันใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน

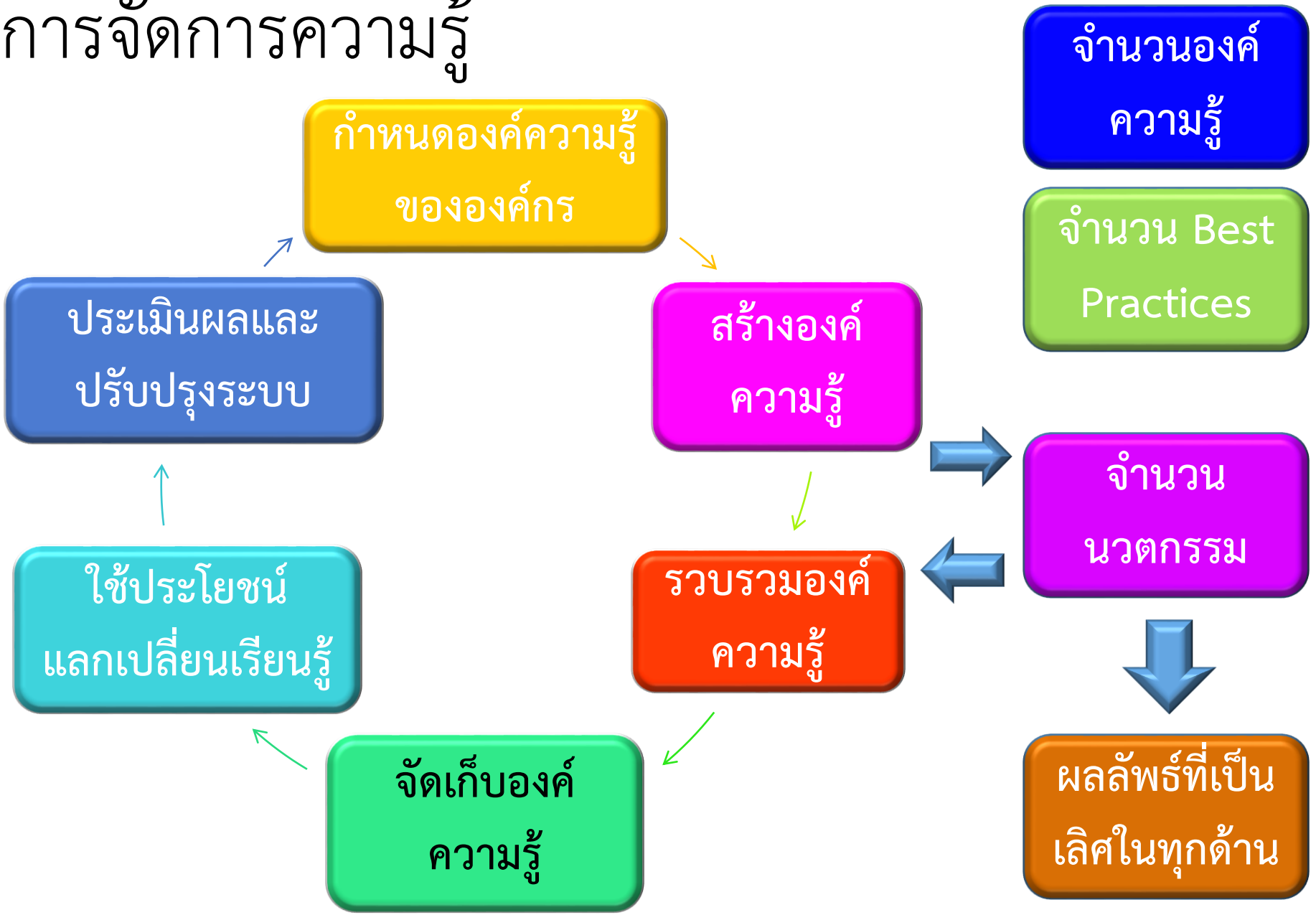
พัฒนาการจากข้อมูล สู่ภูมิปัญญาขององค์กร

ข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์และเกิดความเข้าใจ สังเคราะห์เป็นรูปแบบ/วิธีการ/แนวทางที่แน่นอน น่าเชื่อถือ สามารถทำนายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินตามรูปแบบ/วิธีการ/แนวทางเหล่านี้ได้

องค์ความรู้ที่ถูกนำไปใช้ซ้ำๆ จนเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง จนกลายเป็นแก่นแท้ และหลักการที่ซ่อนอยู่ในองค์ความรู้



กระบวนการจัดการความรู้



BCS uses several analytical tools to review performance and drive improvements in its key work and support processes (Figure 4.1-3).

4.2 Knowledge Management, Information, and Information Technology

4.2a

4.2a(1)

As an academic institution, BCS values the knowledge of its certified instructional teachers, classified staff members, and students, as well as of its community, partners/suppliers, and other stakeholders. To collect and transfer workforce knowledge, all teachers participate in several different forums for both sharing and acquiring knowledge. Grade-level discussions focus on the needs and issues of specific-age-group students. Similar discussions are held on subject matters that include teachers who represent multiple grade levels. In addition to in-person meetings, all of these discussions are followed electronically through blogs, Web page postings, and resource materials on the classroom support server. Individual subject matters are selected by teacher mentors and department chairs for discussion during their weekly planning and student progress meetings.

Classified workforce members participate in process review as a part of their regular staff meetings within their building or operational group. According to their classifications, all classified workforce members are also grouped into work groups (e.g., administrative support, building maintenance, and drivers). Each group meets as a team at least monthly to discuss issues in its work environment. The meetings are held on a rotating basis in each building or location for the "hosting" workforce members to review their own unique environment. These interactions are also documented in the blogs and support materials section on the administrative management server.

Buckeye City School

The academic and administrative management servers are used as resources to document and share best practices as well as resources for new workforce members and substitute or temporary workforce members to understand process requirements. The blogs and discussion notes are also used by the BLTs and ALT to monitor the issues of importance to the various work groups and to provide important input to the SPP.

The Communications Plan (Figure 1.1-2) outlines the interactive methods that BCS uses to transfer relevant knowledge from and to students, partners/suppliers, and other stakeholders. In addition, funds are available on request for ALT or BLT members to support two weeks of transition for departing or retiring workforce members to support their replacements in learning the new responsibilities (5.2c[1]).

Each summer, the director of community and quality facilitates a Best Practice Workshop during the SPS for members of the BLT from each building and selects individual certified

DRAFT

and classified staff members to attend. Coordinated with the development of objectives and action plans in the SPP (Figure 2.1-1), the workshop helps to identify both issues and best practices from the knowledge base (largely based on best-practice documentation from the academic and administrative management servers), and SLT members integrate them into the subsequence year's planning cycle. The IIE (Figure 6.1-1) is then used to ensure that appropriate processes are created or modified for implementation. The academic and administrative management servers are kept up to date to ensure that relevant knowledge is always available to support innovation and the SPP.

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสถาบันมีคุณภาพ

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์และอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวและเป็นสิทธิพิเศษ (privilege)

สถาบันมีวิธีการจัดการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์และอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการรักษาความลับและการเข้าถึงที่เหมาะสม สถาบันดูแลการรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศทางด้านไซเบอร์ (cybersecurity) อย่างไร

(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไร ถึงความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น มีพร้อมใช้ในรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น (*)

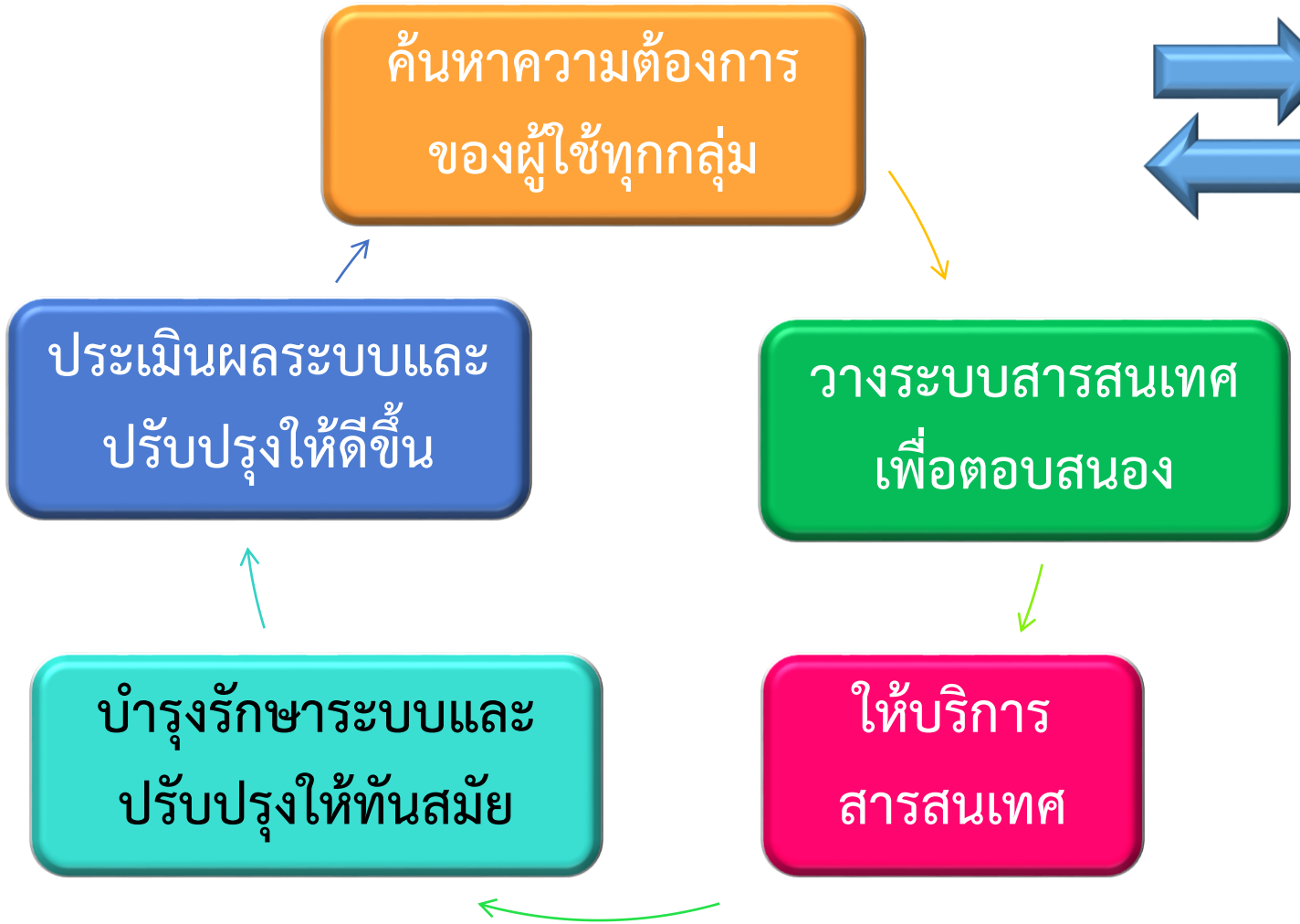
(4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

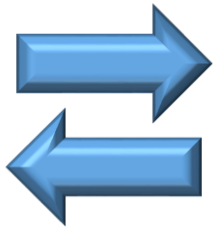
สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคงปลอดภัย และใช้งานง่าย

(5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

ในภาวะฉุกเฉิน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นรวมทั้งต่อความต้องการของสถาบันอย่างมีประสิทธิผล

กระบวนการจัดการระบบสารสนเทศ





ประสิทธิผลด้านระบบ IT ที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร

- ความน่าเชื่อถือของระบบ
- ความปลอดภัยของระบบ
- ความใช้งานง่ายของระบบ
- การใช้งานได้อย่างต่อเนื่องของระบบ
- คุณภาพของข้อมูลในระบบ

ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในทุกด้าน

Tillingate Case Study

Figure 4.2-1 Methods for Managing Data, Information, Knowledge, and Information Technology

Data, Information, & Knowledge	
Accuracy	• Data collection training & internal audits by Knowledge Management Department • Audit functions within applications • CMS validation of data & information submitted to Nursing Home Compare
Integrity & Reliability	• Reliability testing before application launch • Computer literacy training • Electronic alerts under certain conditions, such as inconsistent or missing data within the EMR • Antivirus & spyware software with continuous updates • Monthly audits of backup processes by Technology Group • Training of employees on system use
Timeliness	• Deadlines for flow of data & information identified & coordinated by Technology Group • Reporting schedule from Knowledge Management Department • Transactional electronic data transfers
Security & Confidentiality	• "Need-to-know" access identified by supervisors for each employee • TillingNet encryption software • Employee confidentiality agreements & ethics training • Business associates agreements with partners, suppliers, and collaborators • HIPAA-compliant e-mail; compliance monitoring by Technology Group • Security firewalls and antivirus/spyware software • Random checks for breaches by Technology Group • Risk assessments in annual IT evaluation • Daily data backups stored at headquarters & off-site at two remote locations

Hardware & Software	
Reliability	• 24/7 help desk for trouble calls by Technology Group • Aggregation, trending, & analysis of calls to identify fixes and enhancements • Monitoring & reporting of IT uptime • Detailed operations manuals for each application • Quality control on all applications • Routine updates pushed out from Technology Group • Reliability testing before application launch • Preventive maintenance & quarterly inspections for all hardware administered by Technology Group
Security	• Secure sign-on & passwords • Continuously updated firewalls & antivirus & spyware software • Random checks for breaches by Technology Group • Risk assessments in annual IT evaluation • System lockout features
User-Friendliness	• Annual end-user surveys on ways to make systems easier to use • Super-user forums to pilot new applications before full launch, by Technology Group • End-user representation on all Technology Group teams

Tillingate Case Study

Figure 4.2-1: School Network Access Privileges

Server Access	Server
Students	Class Registration Attendance Academic Support Grade Management District Calendar/Events
Parents	Grade Management Attendance Academic Support District Calendar/Events
Teachers	Academic Support Attendance Classroom Support Grade Management District Calendar/Events
Administrators	Administrative Mgmnt. Academic Support Attendance Classroom Support Grade Management Supply Management District Calendar/Events
Staff and Volunteers (as needed)	Supply Management District Calendar/Events
Public	District Calendar/Events
Partners and Suppliers	Supply Management District Calendar/Events
Law Enforcement	Building Security District Calendar/Events

Buckeye City School

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด

5.บุคลากร

บุคลากร

สภาพแวดล้อมบุคลากร

- การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
- การทำให้ที่ทำงานปลอดภัย มีสวัสดิภาพและบุคลากรได้รับการสนับสนุน

การสร้างความผูกพันของบุคลากร

- สร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัลเพื่อสร้างผลการดำเนินการที่ดี
- การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- การวัดระดับความผูกพันและการใช้ประโยชน์

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- (2) บุคลากรใหม่
- (3) การทำงานให้บรรลุผล
- (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข. บรรยากาศด้านบุคลากร

- (1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน
- (2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ

- (1) วัฒนธรรมองค์การ
- (2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน
- (3) การประเมินความผูกพัน
- (4) การจัดการผลการดำเนินการ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- (2) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา
- (3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5. บุคลากร (85 คะแนน)

หมวดบุคลากร ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่สถาบันผูกใจ จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบัน

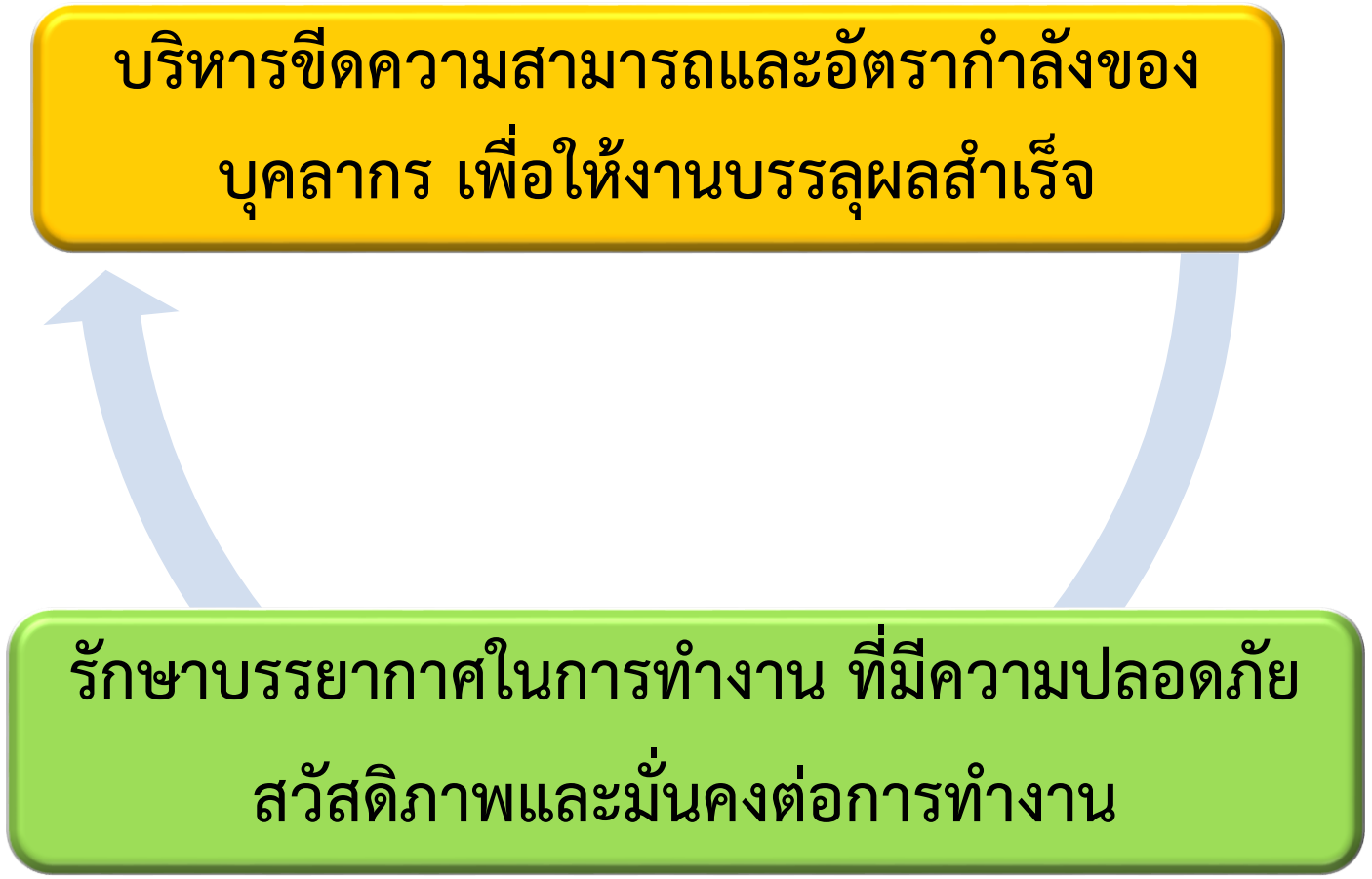
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่สนับสนุนและมีประสิทธิผล (40 คะแนน)

[กระบวนการ]

อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน

สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่สนับสนุนและมีประสิทธิผล



ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลัง

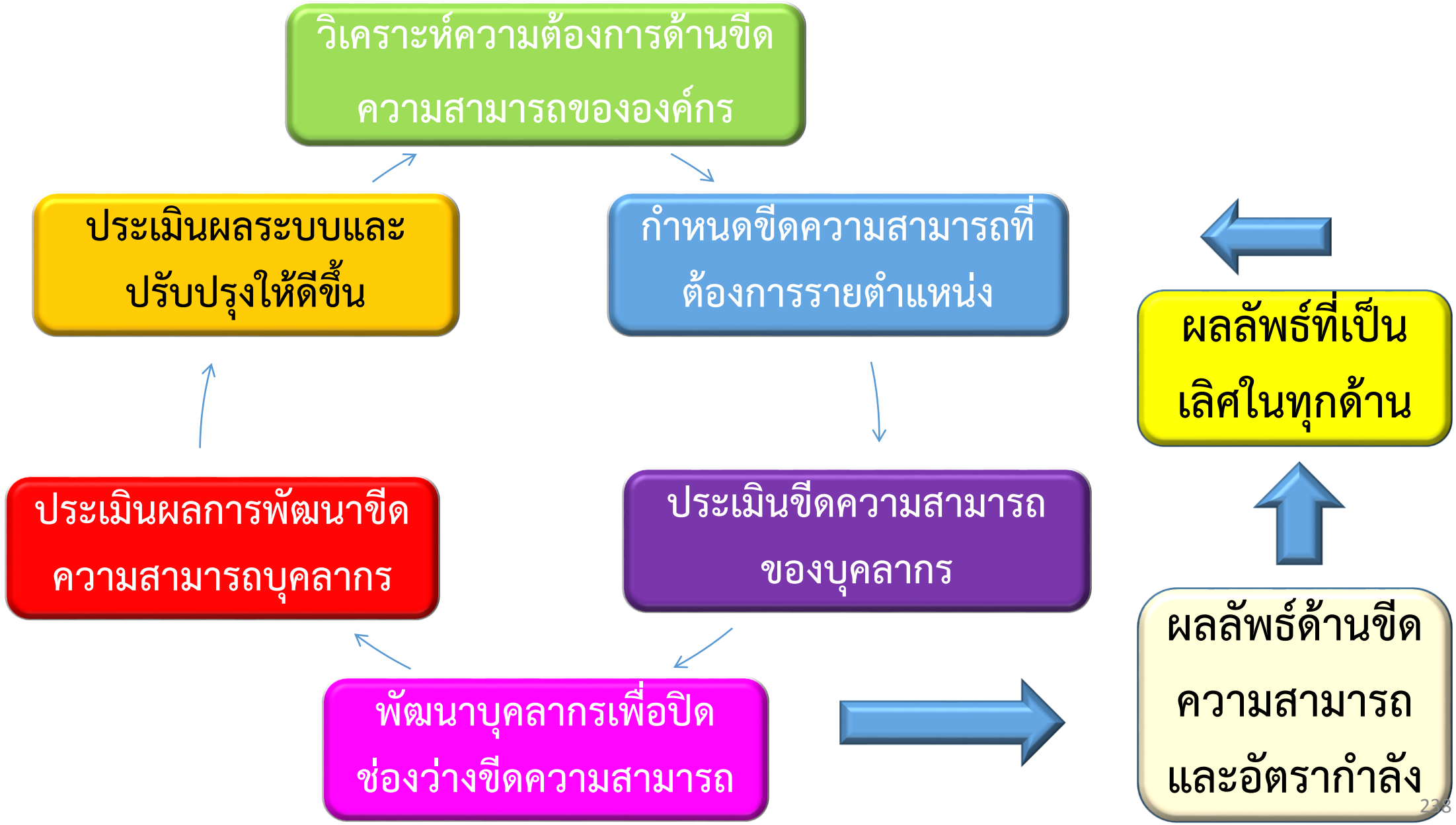
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัติที่ต้องมี การรับรองและระดับกำลังคนที่ต้องมี

(2) บุคลากรใหม่

สถาบันมีวิธีอย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และวิธีคิดของชุมชนที่สถาบันจ้างและของผู้เรียน

กระบวนการจัดการขีดความสามารถบุคลากร



กระบวนการจัดการอัตรากำลังบุคลากร

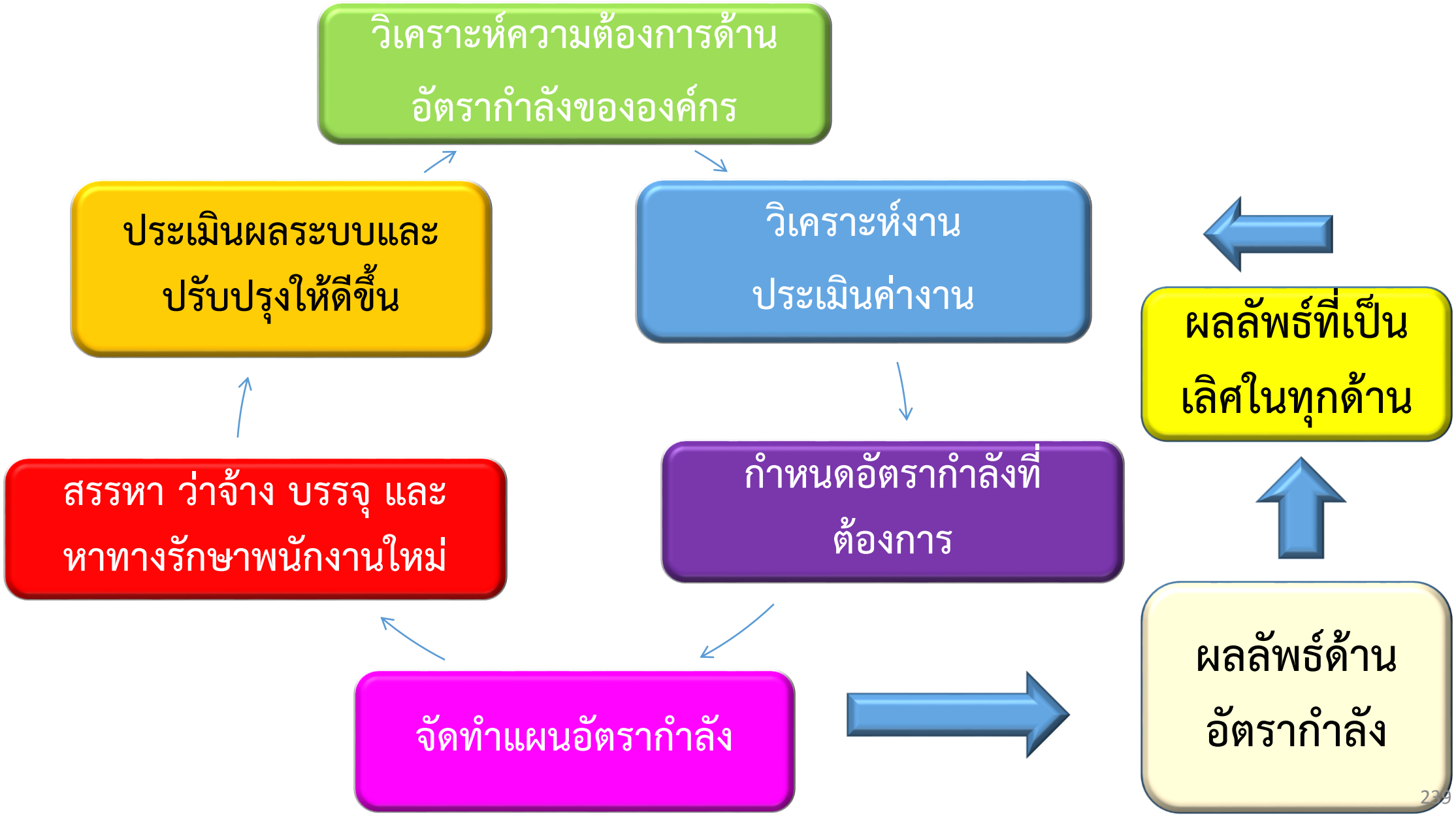
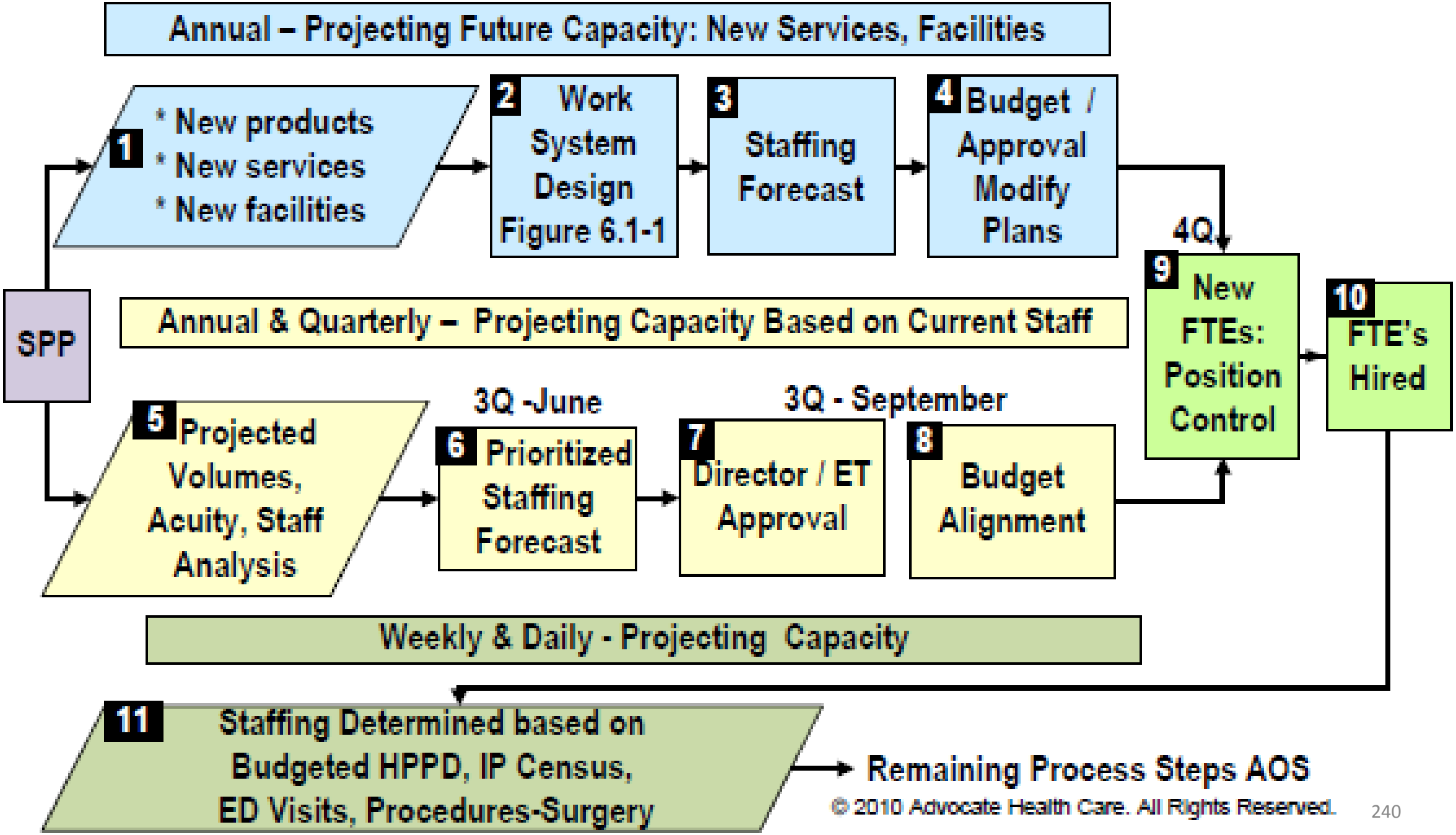
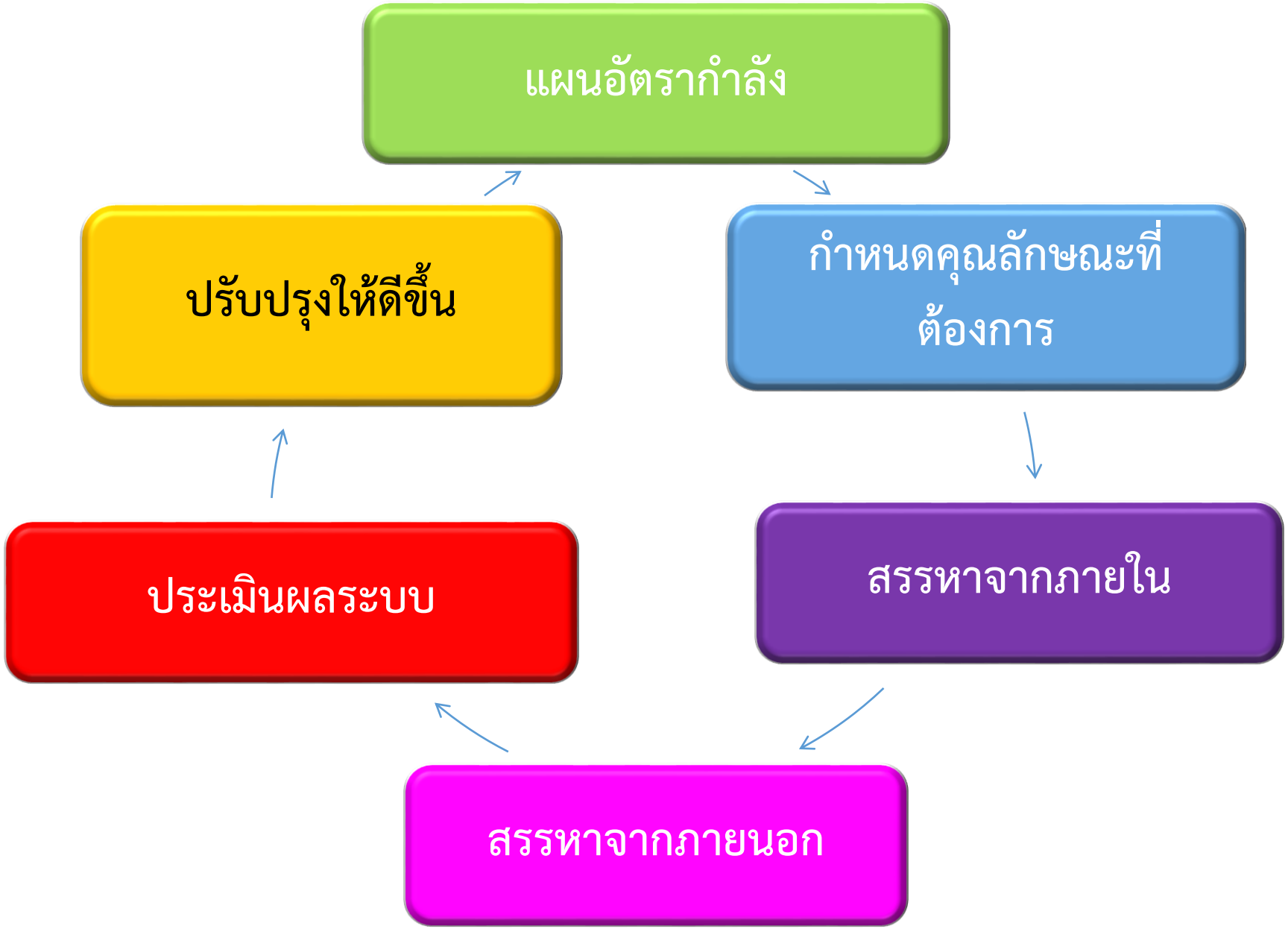


Figure 5.2-1 Workforce Capacity Process



© 2010 Advocate Health Care. All Rights Reserved.

ตัวอย่างกระบวนการสรรหา



ตัวอย่างระบบบริหารบุคลากร

(3) การทำงานให้บรรลุผล

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบและบริหารบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบและบริหาร เพื่อ

- ทำให้งานของสถาบันประสบความสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบันอย่างเต็มที่
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการ

- บริหารบุคลากร ความต้องการบุคลากร และความต้องการของสถาบัน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากหากจำเป็น
- เตรียมพร้อมและบริหารช่วงที่มีการเพิ่มของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างสถาบันและระบบงาน หากจำเป็น

ข. บรรยากาศด้านบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

สถาบันดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร

สถาบันมีตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมดังกล่าว ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างที่สำคัญในปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมาย เหล่านี้อย่างไร

(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยให้บริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร

สถาบันได้ออกแบบสิ่งเหล่านี้ให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายและตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร บุคลากรของสถาบันได้รับสิทธิประโยชน์ที่สำคัญอะไรบ้าง

กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน

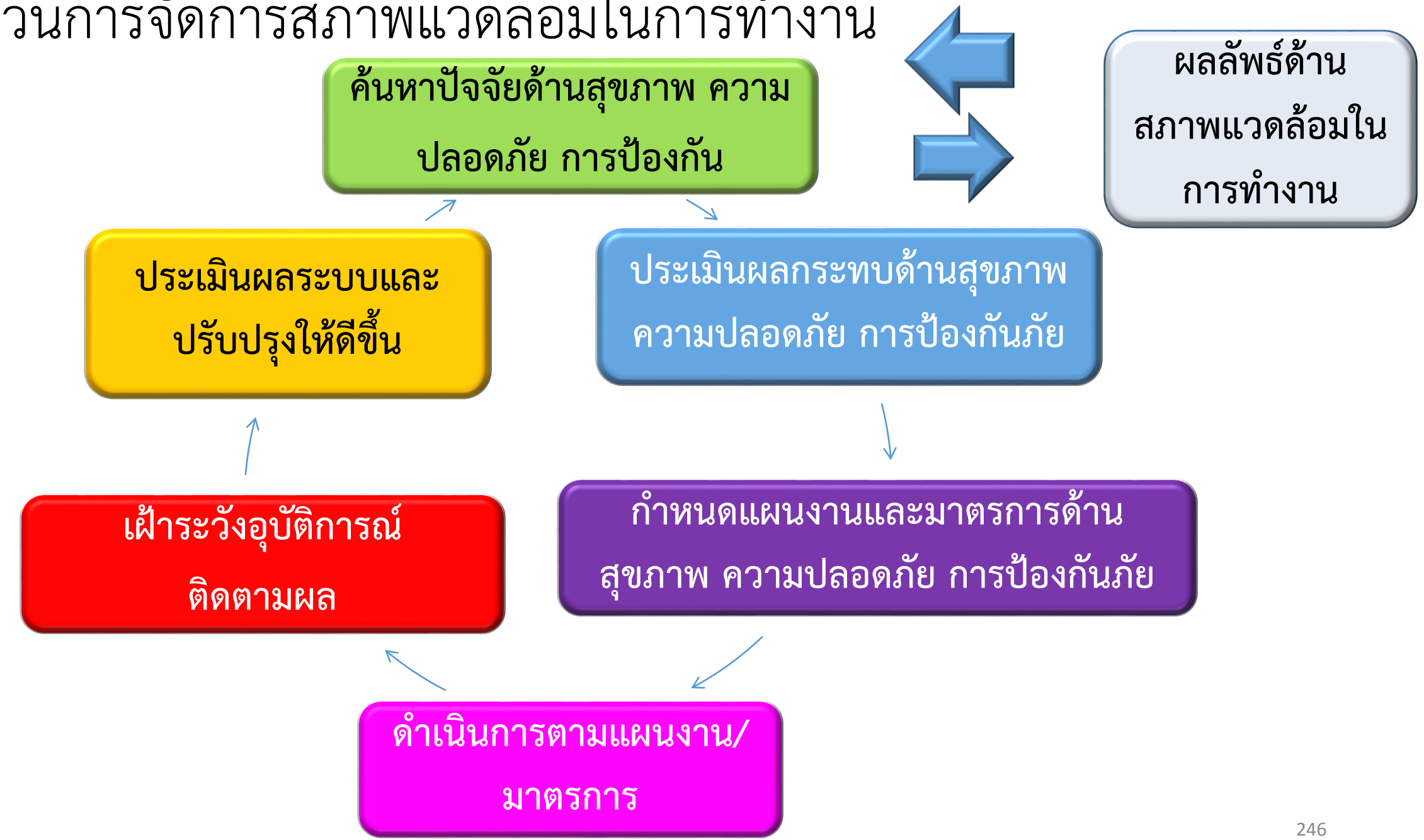
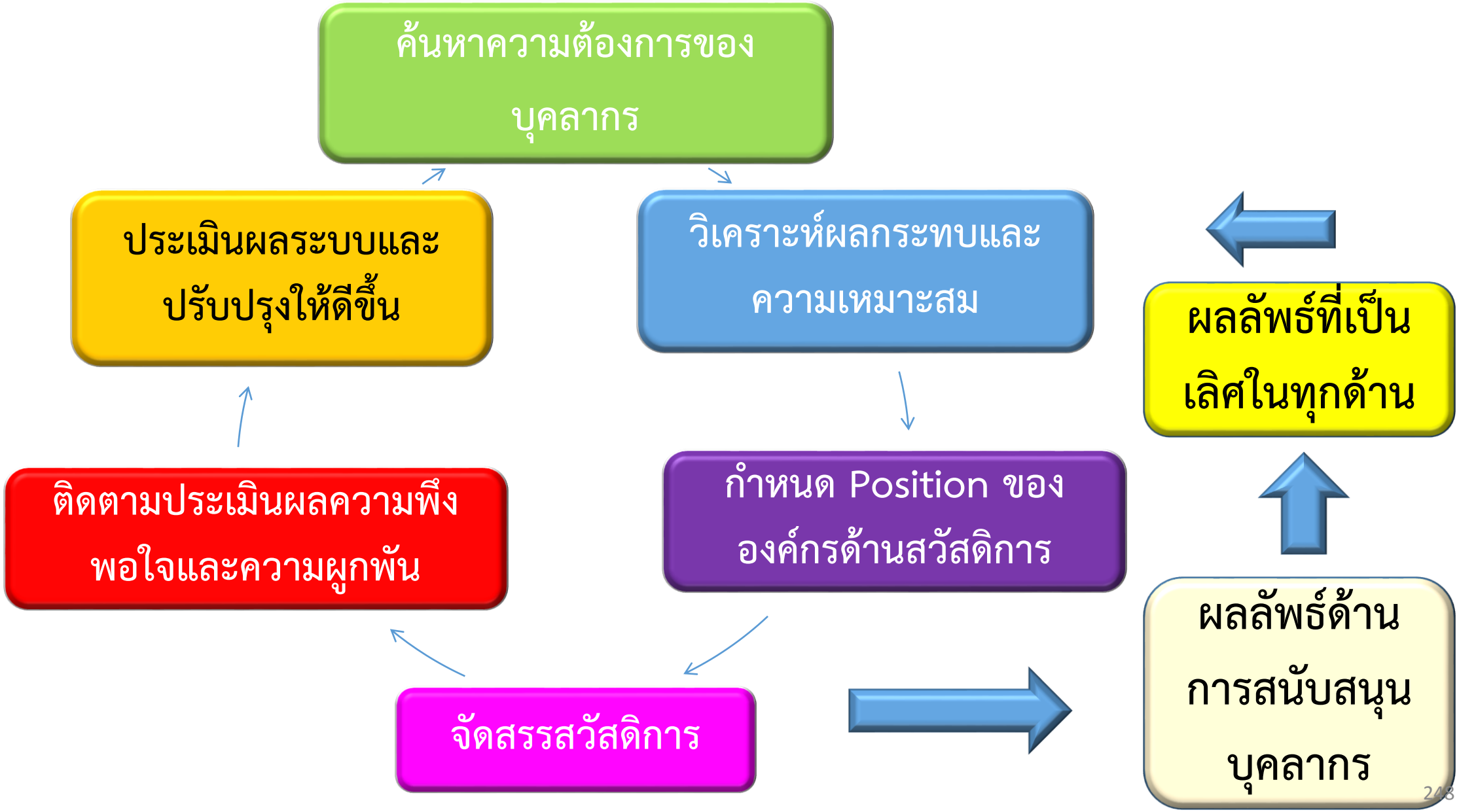


Figure 5.2-2 Workplace Health, Safety, & Security

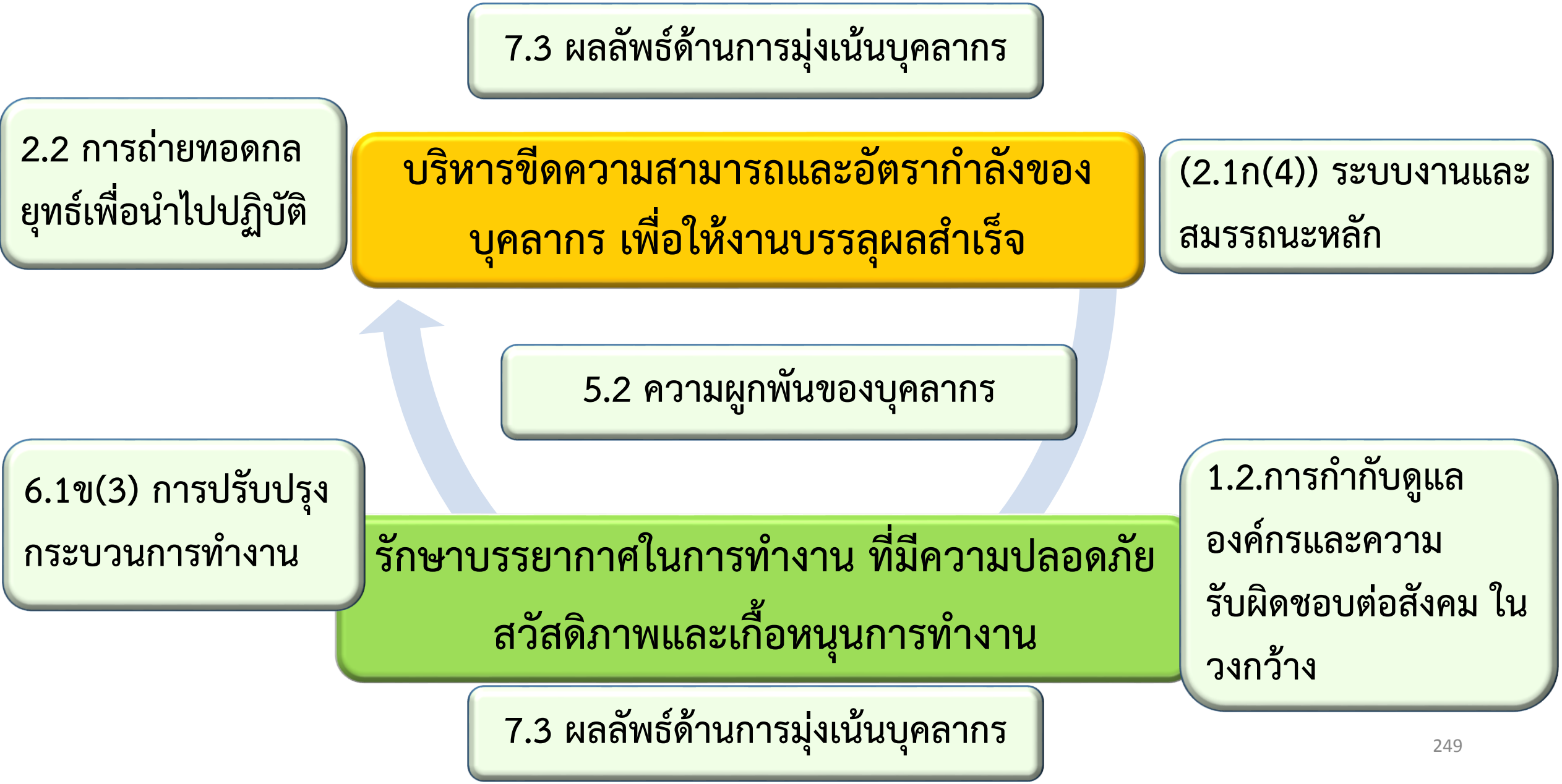
Area	Strategies (unique workforce environment)	Key Measure	Result
Health	▪ Pre-employment physicals ▪ Fitness for duty testing ▪ Flu shots ▪ Titers (blood tests) * ▪ Annual safety modules	▪ % physicals ▪ % TB testing	7.4-24 7.4-24
Safety	▪ Infection control procedures ▪ Hazardous materials procedures ▪ Environmental tours ▪ Ergonomic assessments + ▪ Annual safety fair ▪ Annual safety modules ▪ Chemical inventory process ▪ RASMAS recall system ▪ Blood borne pathogen incident review	▪ Fire drills ▪ Hand hygiene ▪ % chemical inventories	7.5-11 7.1-28 7.4-25
Security	▪ 24-hour campus security ** ▪ Associate/vendor ID badges ▪ Escorts and car assistance** ▪ Code grey: combative help ▪ Card readers for access ▪ Surveillance cameras	▪ Associate satisfaction question *'My working conditions are safe.'*	7.6-8
* Direct care givers ** Night shift + Non-clinicians			

Advocate Good Samaritan Hospital, MBNQA Award Winner 2010

ตัวอย่างกระบวนการสนับสนุนบุคลากร



ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) : สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น (45 คะแนน) [กระบวนการ]

อธิบายว่าสถาบันพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่สถาบันทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ความผูกพันของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

ก. ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ

(1) วัฒนธรรมองค์การ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรมและวิธีคิดของบุคลากร สถาบันเอื้ออำนาจให้กับบุคลากรอย่างไร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

ตัวอย่างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

- ความร่วมมือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลและการแบ่งปันทักษะของบุคลากรทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน หน่วยปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่กัน(*) การถ่ายทอดสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผลและการสื่อสารแบบสองทิศทางกับหัวหน้างานและผู้จัดการ
- การตั้งเป้าหมายระดับบุคคล การให้อำนาจในการตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม
- การสร้างนวตกรรมในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความคิด วัฒนธรรมและความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน

สถาบันประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

วิธีการประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความพึงพอใจ มีอะไรบ้าง วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร สถาบันใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพของบุคลากรเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(4) การจัดการผลการดำเนินการ

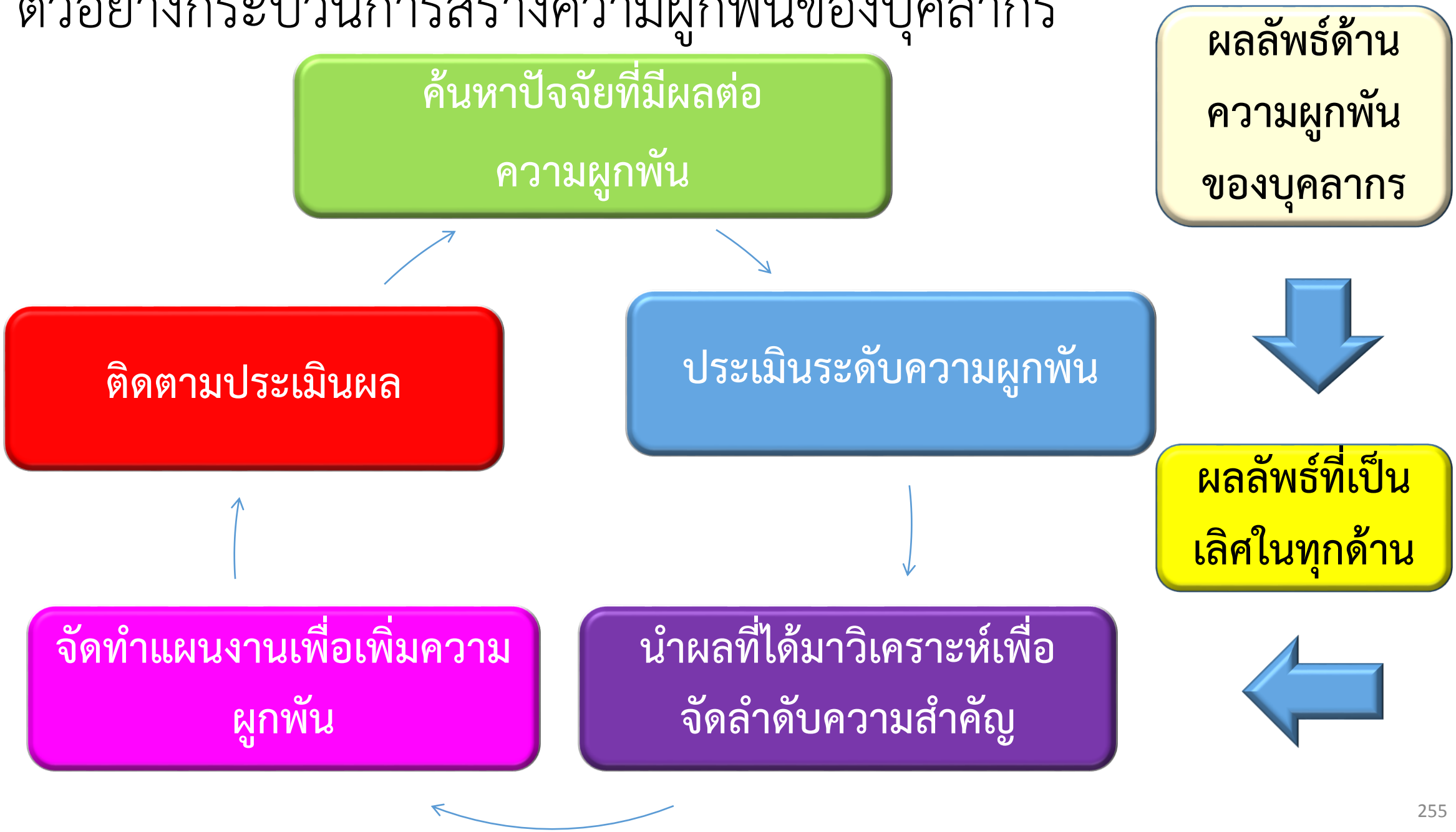
สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้อย่างไร

ระบบดังกล่าวได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และสิ่งจูงใจแก่บุคลากรอย่างไร มีการดำเนินการในระบบดังกล่าวอย่างไร

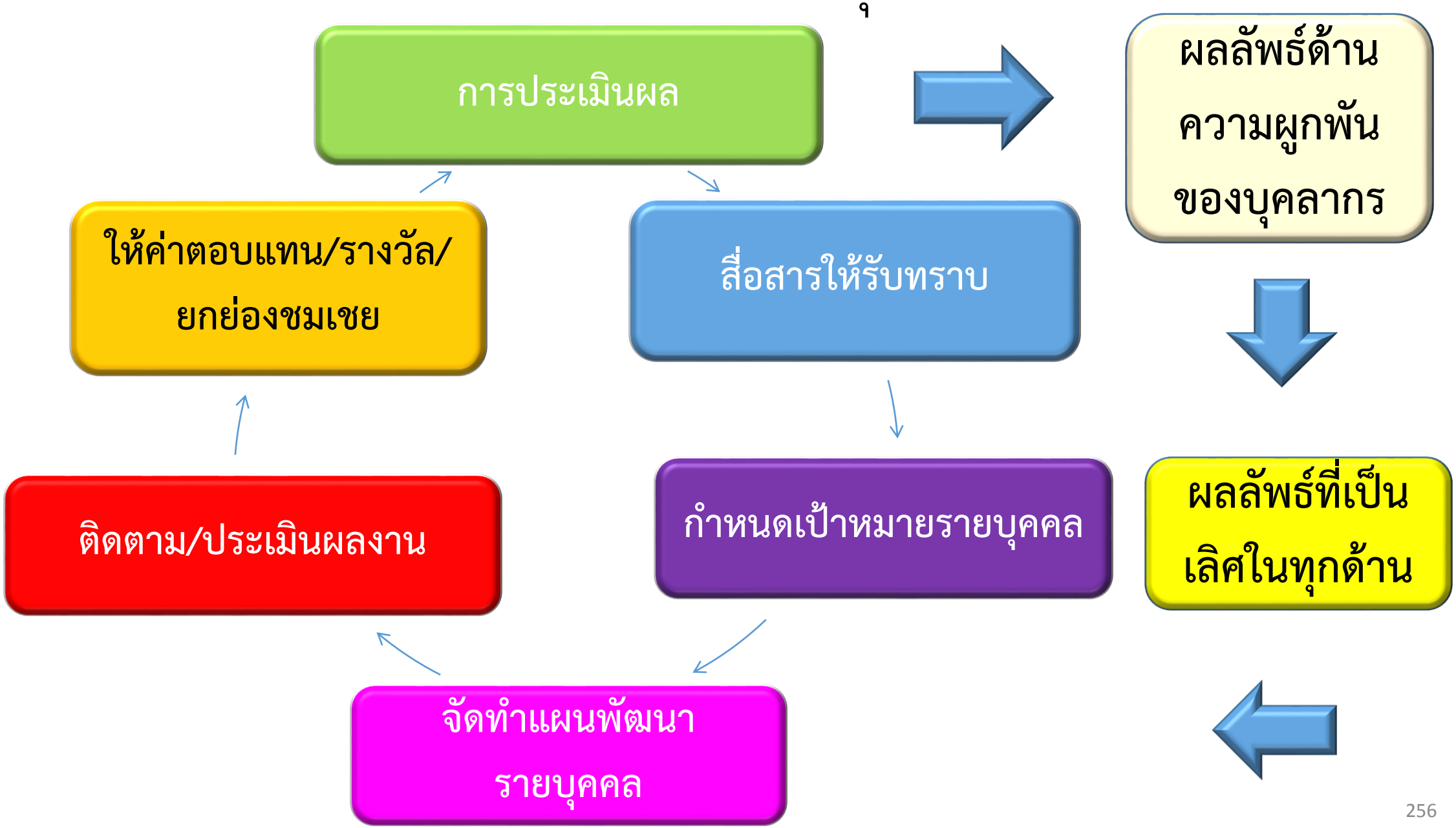
ระบบการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากรผลักดันให้เกิดเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

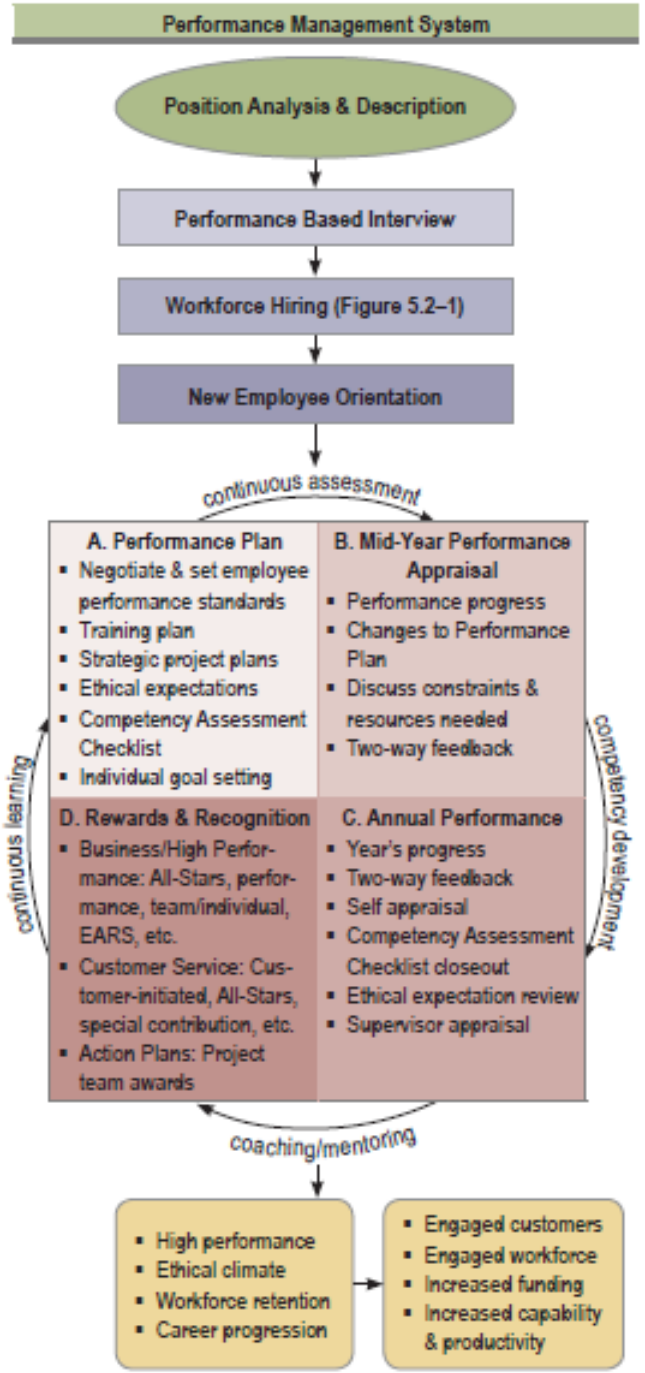
- การกล้าเสี่ยงในเรื่องที่สมควรเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม
- การมุ่งเน้นผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และการเรียนรู้ของผู้เรียน
- การบรรลุแผนปฏิบัติการของสถาบัน

ตัวอย่างกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากร



กระบวนการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากร

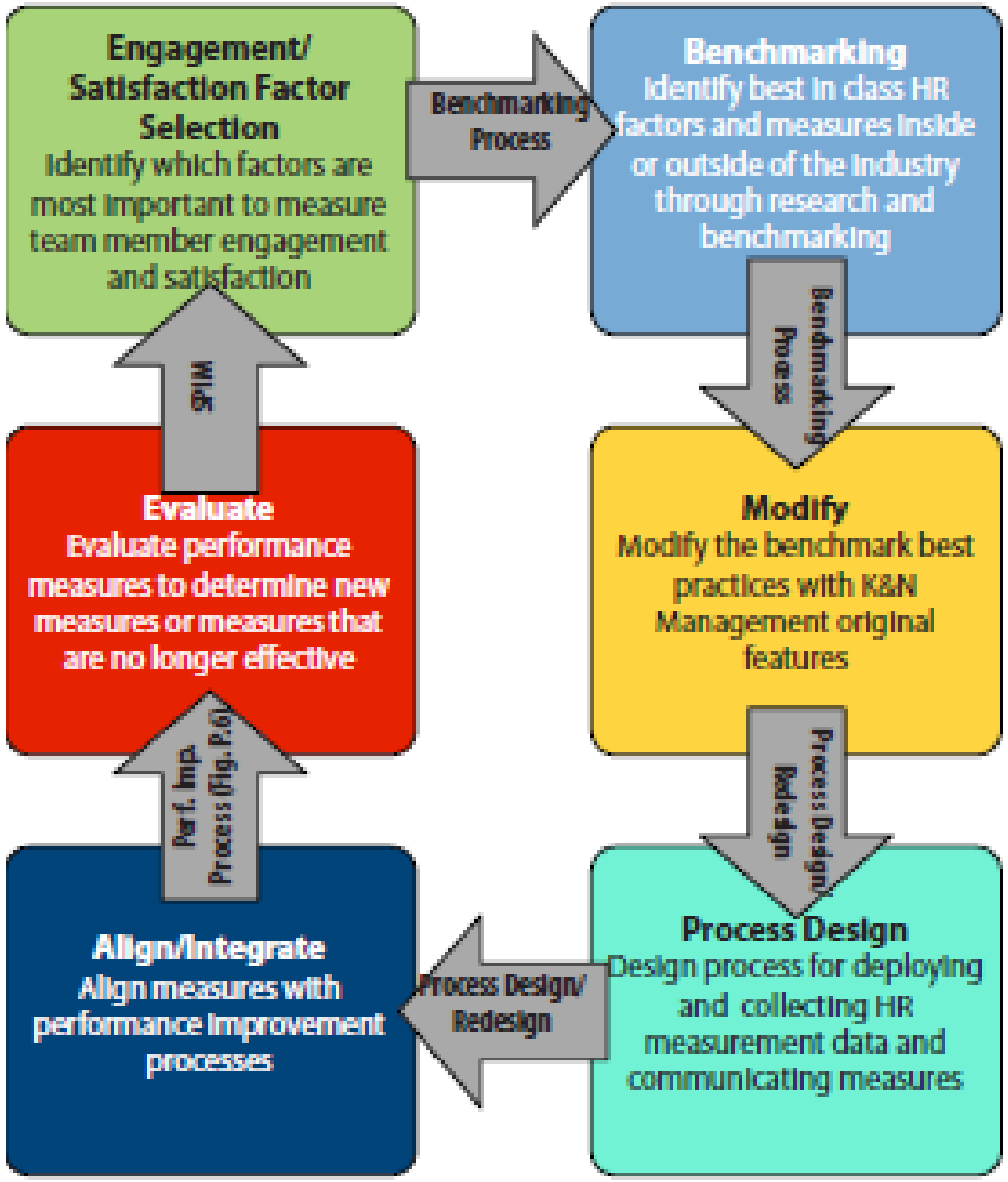




continuous assessment
A. Performance Plan
Negotiate & set employee performance standards
Training plan
Strategic project plans
Ethical expectations
Competency Assessment Checklist
Individual goal setting
B. Mid-Year Performance Appraisal
Performance progress
Changes to Performance Plan
Discuss constraints & resources needed
Two-way feedback
D. Rewards & Recognition
Business/High Performance: All-Stars, performance, team/individual, EARS, etc.
Customer Service: Customer-initiated, All-Stars, special contribution, etc.
Action Plans: Project team awards
C. Annual Performance
Year's progress
Two-way feedback
Self appraisal
Competency Assessment Checklist closeout
Ethical expectation review
Supervisor appraisal
continuous learning
competency development
coaching/mentoring
High performance
Ethical climate
Workforce retention
Career progression
Engaged customers
Engaged workforce
Increased funding
Increased capability & productivity

Veteran Affairs Clinical Research and Pharmacy Coordinatiing Center , MBNQA Award Winner 2010

Figure 5.1 Process for Identifying
TM Engagement and Satisfaction Factors



K&N Management,MBNQA Award Winner 2010

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันสนับสนุนความต้องการของสถาบัน และการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำแต่ละคนอย่างไร

ระบบนี้ได้พิจารณาประเด็นต่างๆ เหล่านี้อย่างไรบ้าง

- การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและการสร้างนวัตกรรม
- สนับสนุนจริยธรรมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น
- ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้นำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

(2) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

สถาบันมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถาบันอย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในเรื่อง

- หาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการเรียนรู้กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ที่สำคัญของสถาบันที่รายงานไว้ในหมวด 7
- ใช้ผลการศึกษาความสัมพันธ์ข้างต้นเพื่อชี้บ่งโอกาสสำหรับการปรับปรุงทั้งในเรื่องความผูกพันของบุคลากรและการให้การพัฒนาและการเรียนรู้แก่บุคลากร

(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

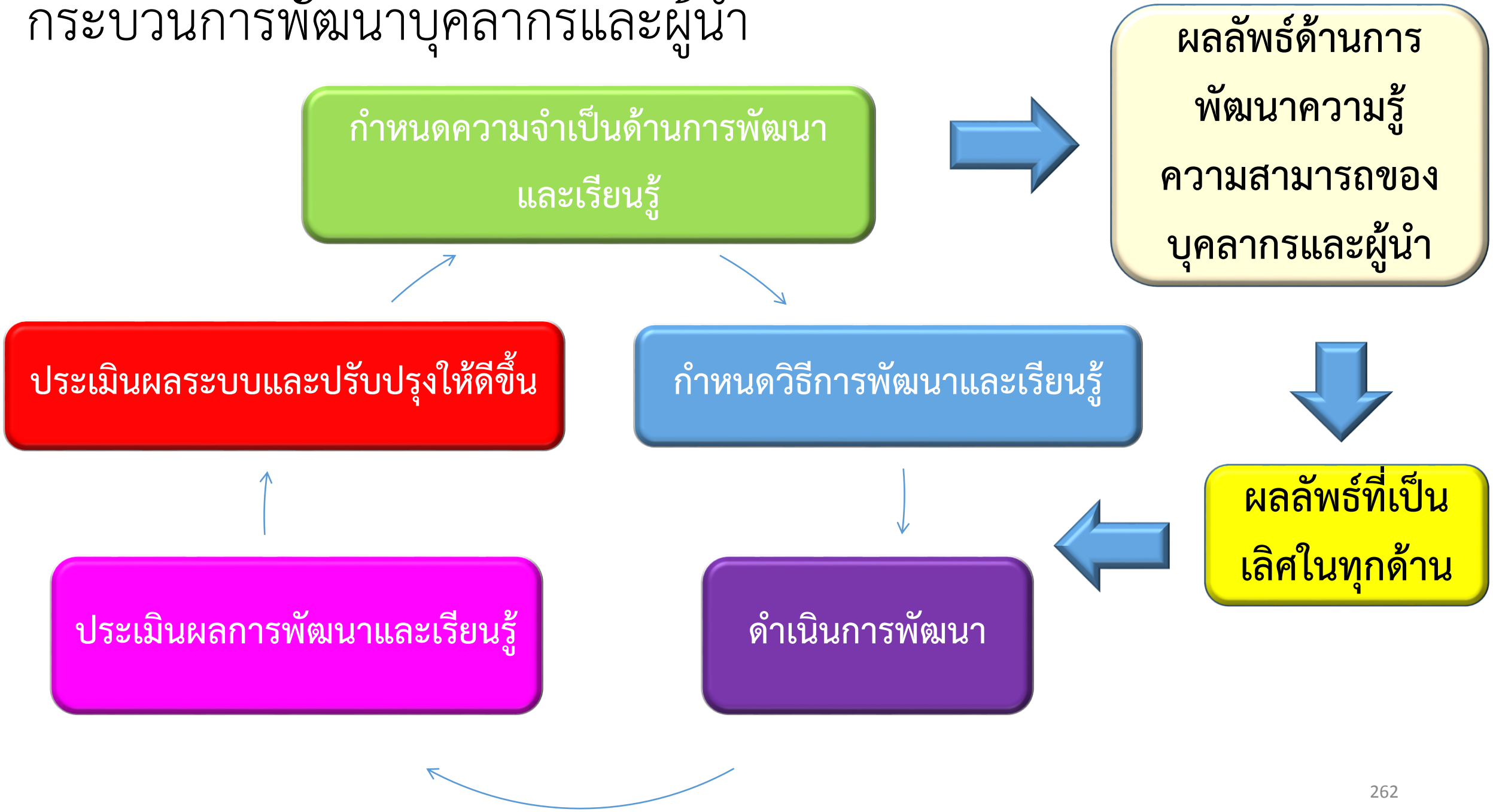
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับบุคลากร สถาบันมีวิธีการเพื่อให้บรรลุการวางแผนการสืบทอดสำหรับตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างไร

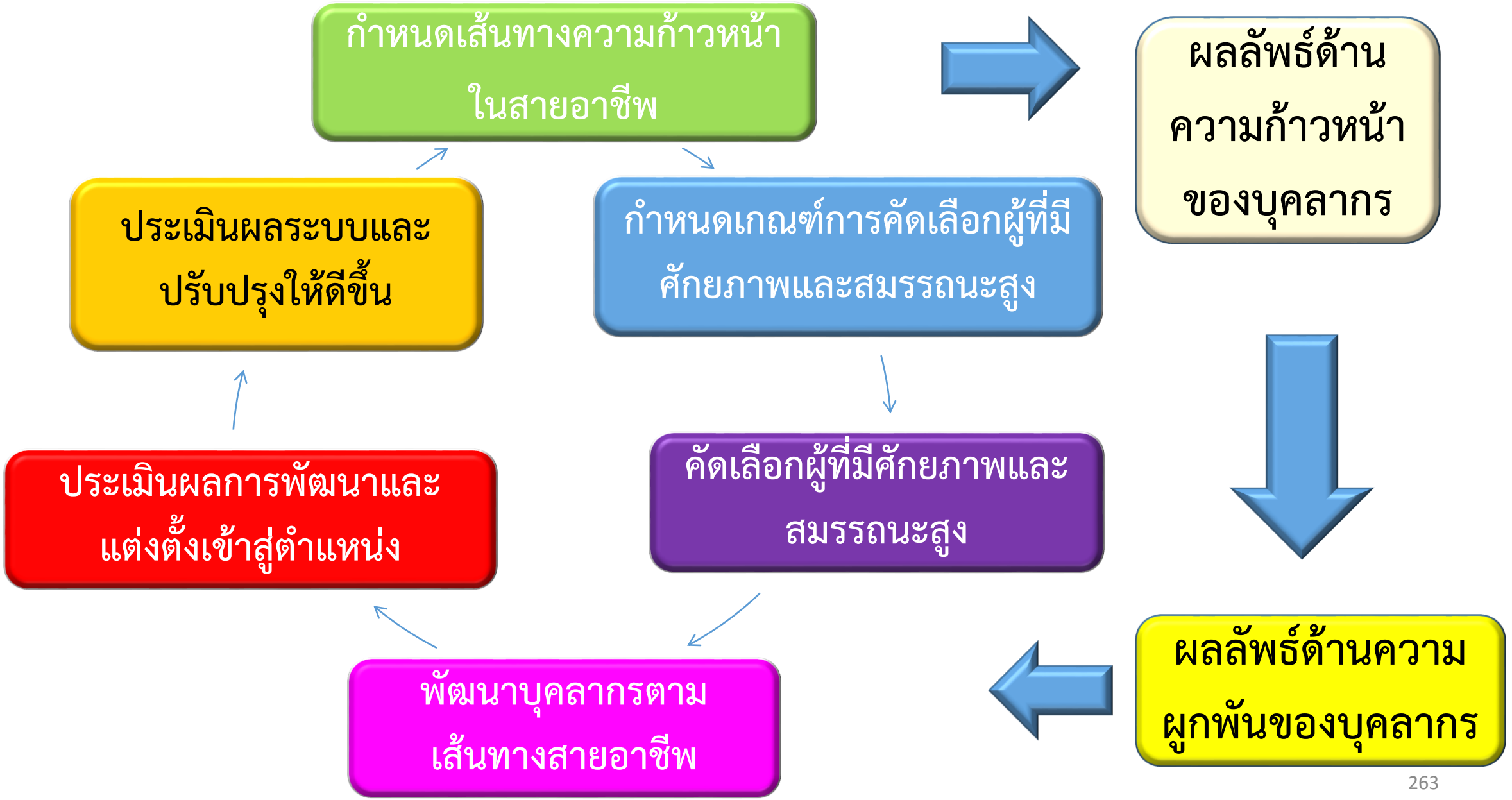
สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ความจำเป็นด้านการพัฒนาเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ **กลยุทธ์องค์กร ความท้าทายองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร**
- ความเชื่อมโยงกับความจำเป็นขององค์กร ได้แก่ เทคโนโลยี นวตกรรม ความจำเป็นด้านผลการดำเนินการ จริยธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ
- ความเชื่อมโยงกับความจำเป็นด้านการเรียนรู้ส่วนบุคคล ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน แผนพัฒนาส่วนบุคคล

กระบวนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ



กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ



6.ระบบปฏิบัติการ

6. ระบบปฏิบัติการ (85 คะแนน)

ในหมวดระบบปฏิบัติการนี้ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในหลักสูตรและบริการ และกระบวนการต่าง ๆ และถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง หลักสูตรและบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร (45 คะแนน) [กระบวนการ]

อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ ทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน

กระบวนการทำงาน
ออกแบบกระบวนการทำงาน
จัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
การจัดการนวตกรรม
ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ
ควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน
สถานที่ทำงานปลอดภัย มีความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ยั่งยืน

6.1 กระบวนการทำงาน

- ก. การออกแบบหลักสูตร การบริการและกระบวนการ
  - (1) ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการและกระบวนการ
  - (2) แนวคิดการออกแบบ
- ข. การจัดการกระบวนการ
  - (1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ
  - (2) กระบวนการสนับสนุน
  - (3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ
- ค. การจัดการนวตกรรม

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

- ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
- ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ค. การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
  - (1) ความปลอดภัย
  - (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญ

เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ก. การออกแบบหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการระบุข้อกำหนดของหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

กระบวนการที่สำคัญของสถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้มีอะไรบ้าง

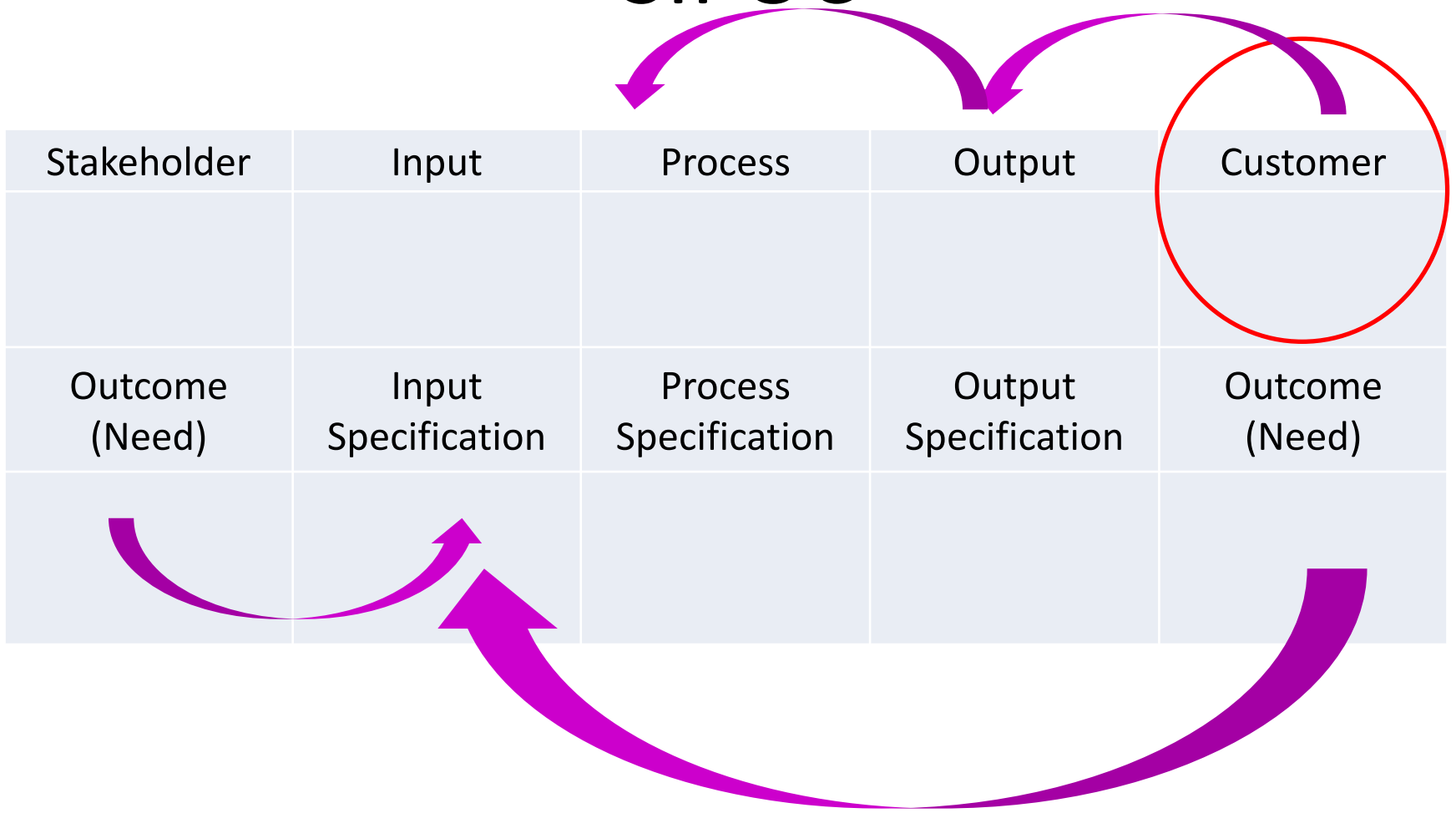
(2) แนวคิดการออกแบบ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด

สถาบันได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ของสถาบัน ความเป็นเลิศ ด้านหลักสูตรและบริการ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมี มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการเหล่านี้อย่างไร

6.1ก(1) กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์การ ซึ่งอาจหมายถึงกระบวนการออกแบบและจัดการศึกษาตามหลักสูตร การสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทำงานหลักของสถาบันคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการคือกระบวนการทำงานเฉพาะที่มุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์อันใดอันหนึ่ง และเลิกไปเมื่อเสร็จสิ้น

SIPOC

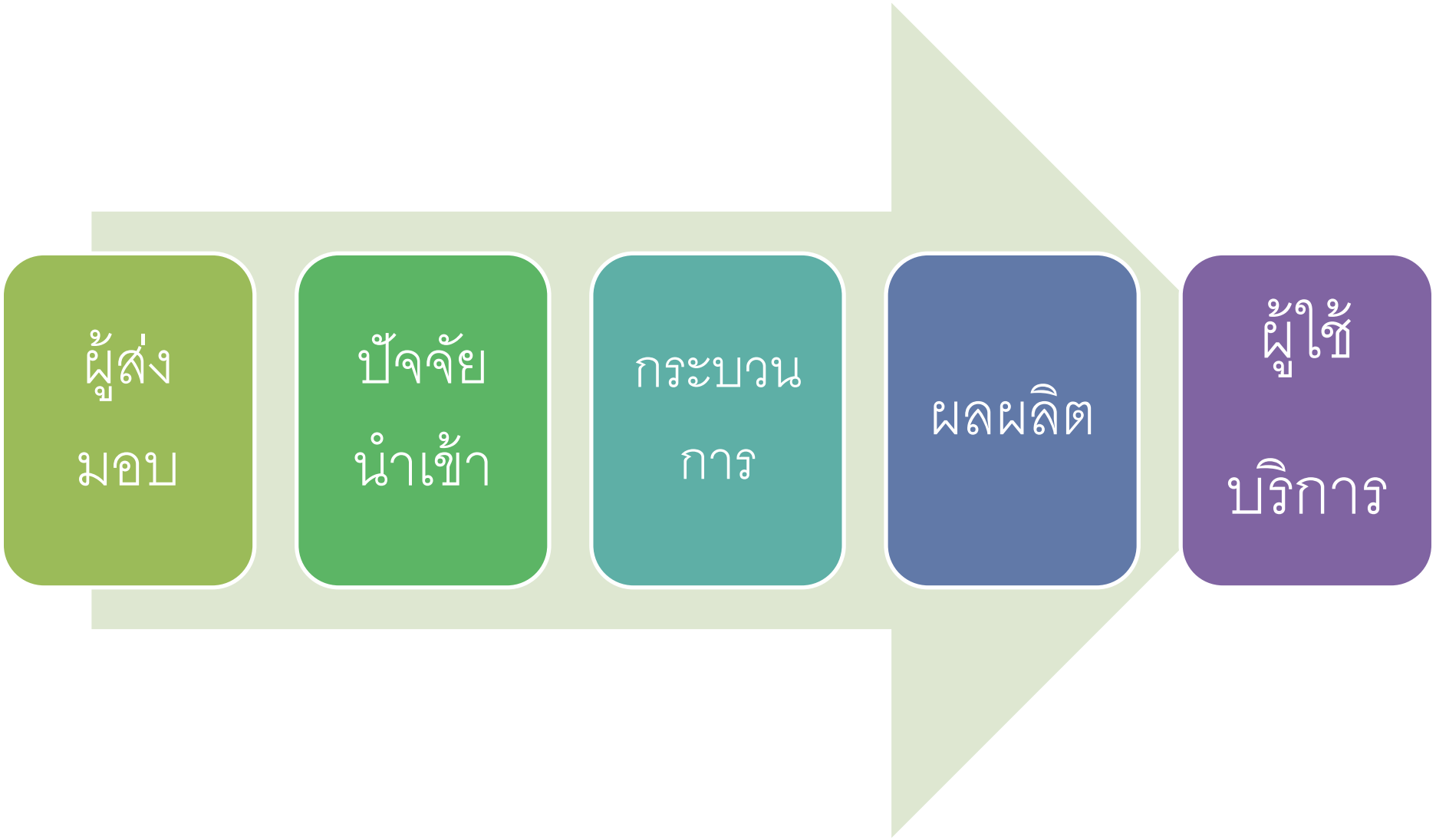


Stakeholder	Input	Process	Output	Customer
Outcome (Need)	Input Specification	Process Specification	Output Specification	Outcome (Need)

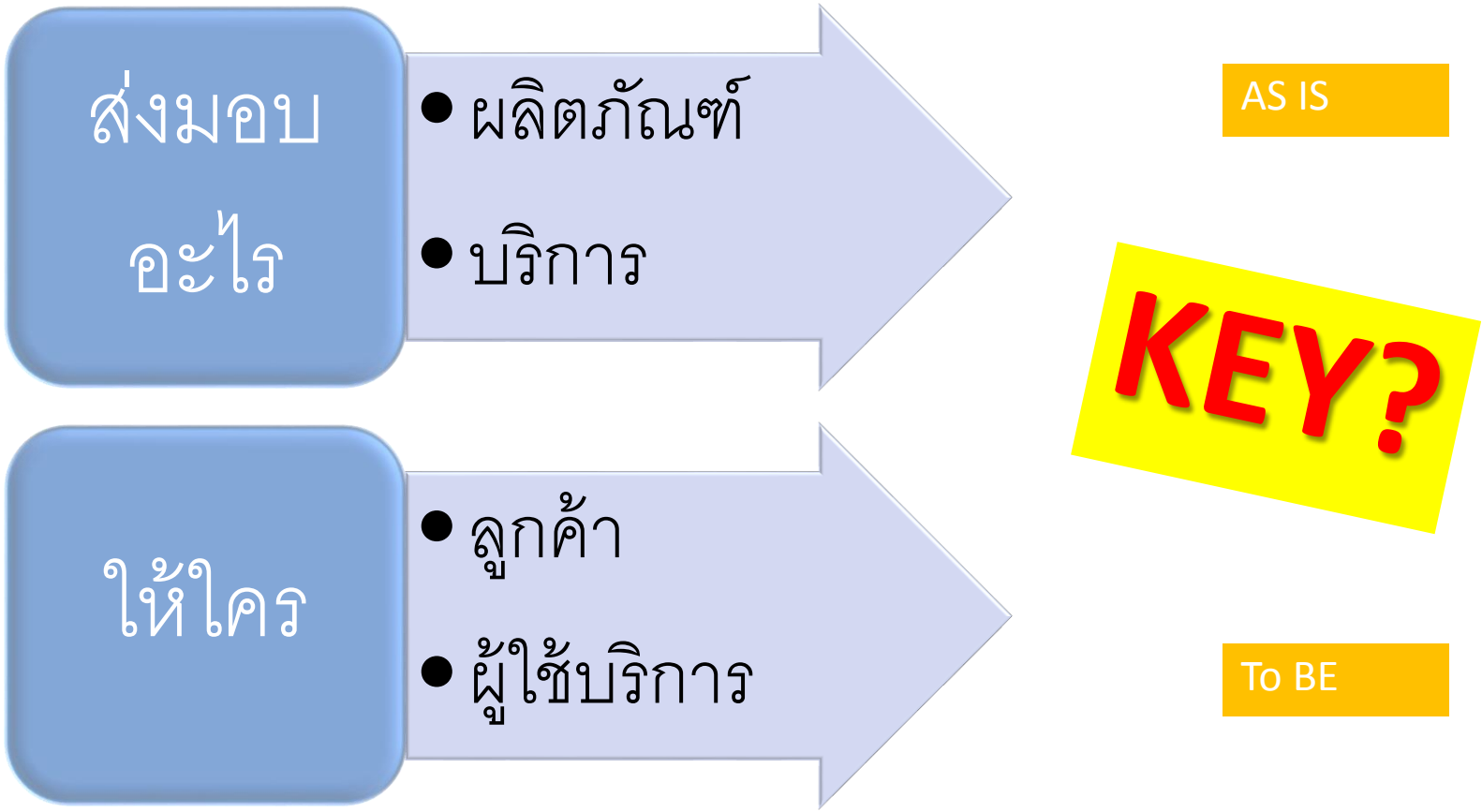
คณะแพทยศาสตร์รามาธิบดี

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer
S1.1 -ผู้ปกครอง S1.2 -ผู้ใช้บัณฑิต S1.3 -กลุ่ม Regulator (สกอ.แพทยสภา,สภาวิชาชีพ)	I1.1-เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ I1.2-สื่อการสอน I1.3-สถานที่/ห้องเรียน	-จัดการสอน	O1-หลักสูตร(ความรู้)	C1-นักศึกษา
S 2.1- Regulator (EC ใน&นอก) S2.2-ผู้ใช้ผลงานวิจัย	I2.1-Good Clinical Practice I2.2-สิ่งอำนวยความสะดวก I2.3-เครื่องมือ/อุปกรณ์ /ที่ใช้ทำงานวิจัย (ห้องปฏิบัติการ)	-จัดการวิจัย	O2-ผลงานวิจัย	C2-ผู้ให้ทุน
S3.1-ครอบครัว S3.2-Payer (สปสช.,ปกส.) S3.3-กลุ่ม Regulator (แพทยสภา)	I3.1-เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ I3.2-ยา เวชภัณฑ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ I3.3-สิ่งอำนวยความสะดวก	-บริการรักษา พยาบาล& สุขภาพ	O3-การบริการรักษาพยาบาล(หัตถการ/ยา)	C3-ผู้ป่วย
Outcome (Need)	**Input Specification**	**Process Specification**	**Output Specification**	**Outcome (Need)**
<u>ผู้ปกครองของนักศึกษาระดับปริญญา</u> - สำเร็จการศึกษาในเวลาที่กำหนด **<u>ผู้ใช้บัณฑิต</u>** - ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ - บัณฑิตมีจรรยาบรรณ มีความเป็นวิชาชีพ	I1.1-เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ที่ทันสมัย ล่าสุด I1.2-สื่อการสอน ที่เหมาะสม พร้อมใช้ I1.3-สถานที่/ห้องเรียนเหมาะสม พร้อมใช้	จัดการสอนได้แล้วเสร็จตามรอบเวลาและมีประสิทธิภาพ	O1-หลักสูตร(ความรู้) ที่ทันสมัย ผ่านเกณฑ์การรับรองของ สกอ.	**<u>นักศึกษาระดับปริญญาตรี</u>** -สำเร็จการศึกษา -สอบผ่านการประเมินของสภาวิชาชีพ -มีความรู้ความสามารถ -บรรยากาศการ

กระบวนการสร้างคุณค่า



หน่วยงานของเรา...



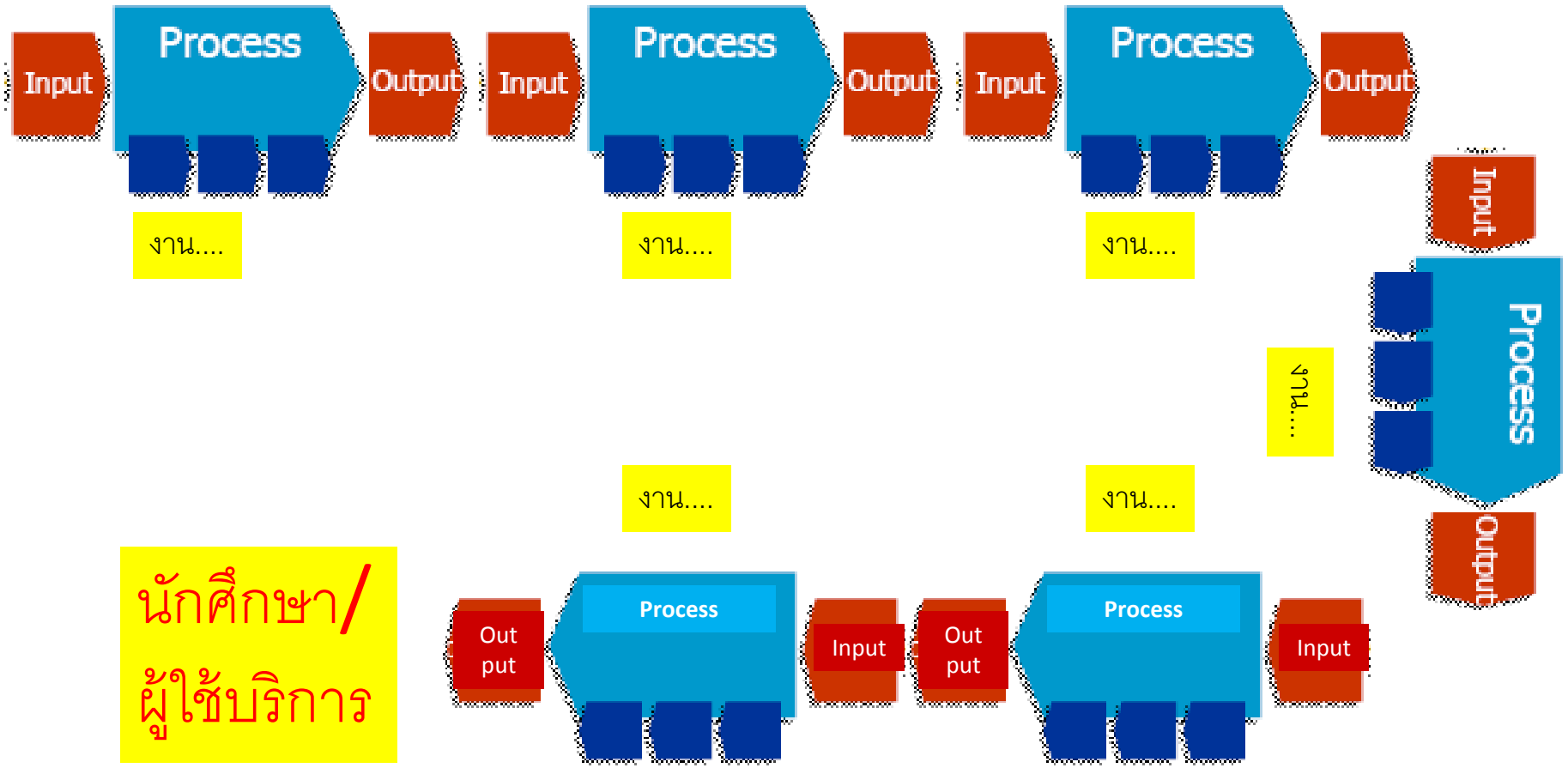
กิจกรรมที่ 1

ตัวอย่างกระบวนการละข้อกำหนดที่สำคัญ

รายชื่อกระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวน	ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ
กระบวนการรับ-ส่งหนังสือภายนอก	รับ-ส่งเอกสารรวดเร็ว	ร้อยละของหนังสือภายนอกที่รับได้ภายใน 2 วัน
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	ความทันเวลา	ร้อยละของโครงการที่สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ทันตามแผนงาน
กระบวนการพัฒนาบุคลากร	สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากร	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่กำหนด

ลูกค้าต้องการอะไรจากเรา

พร้อมออกแบบระบบและกระบวนการทำงาน



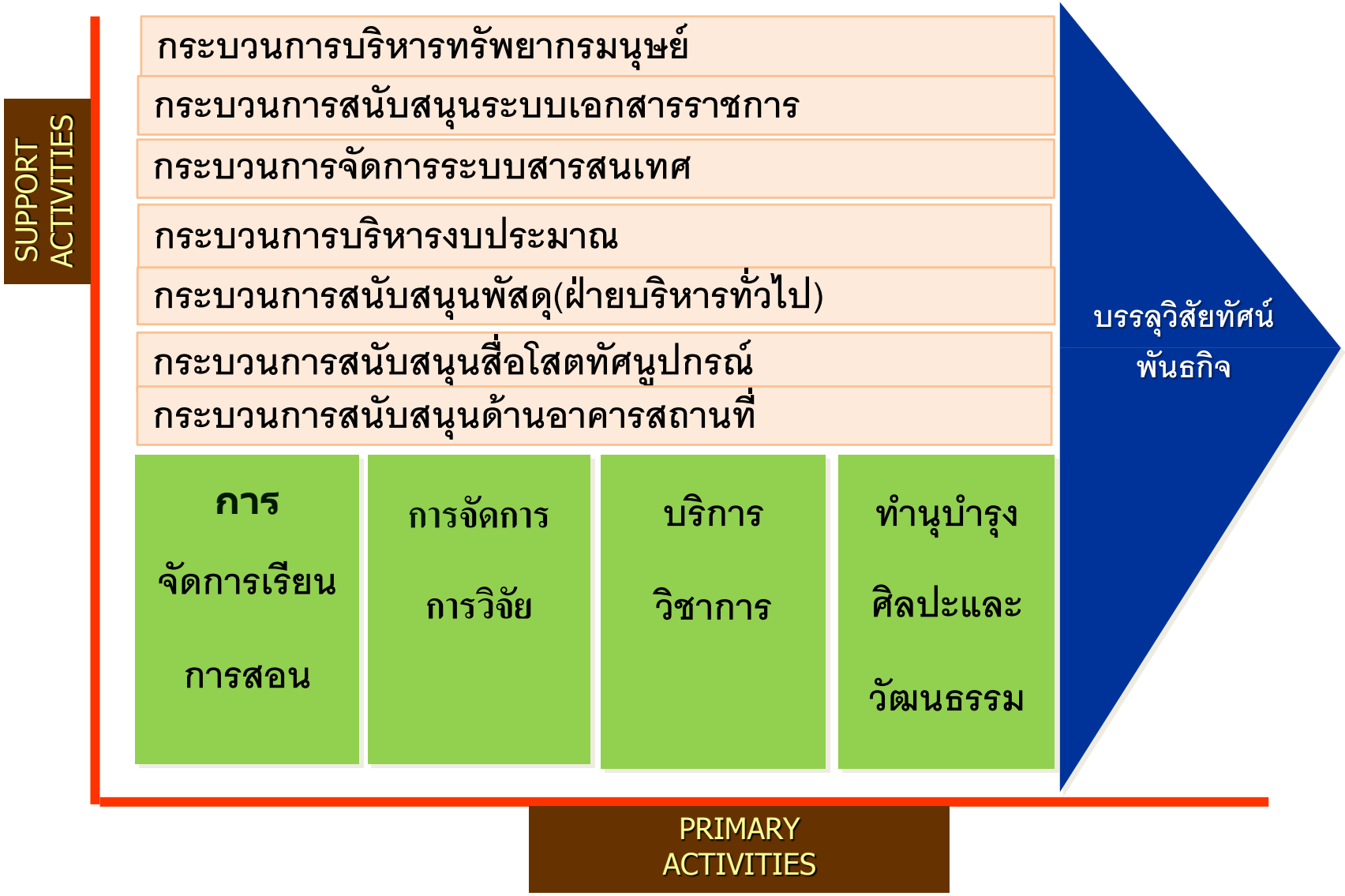
กระบวนการสร้างคุณค่า

กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลัก/ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากร และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน

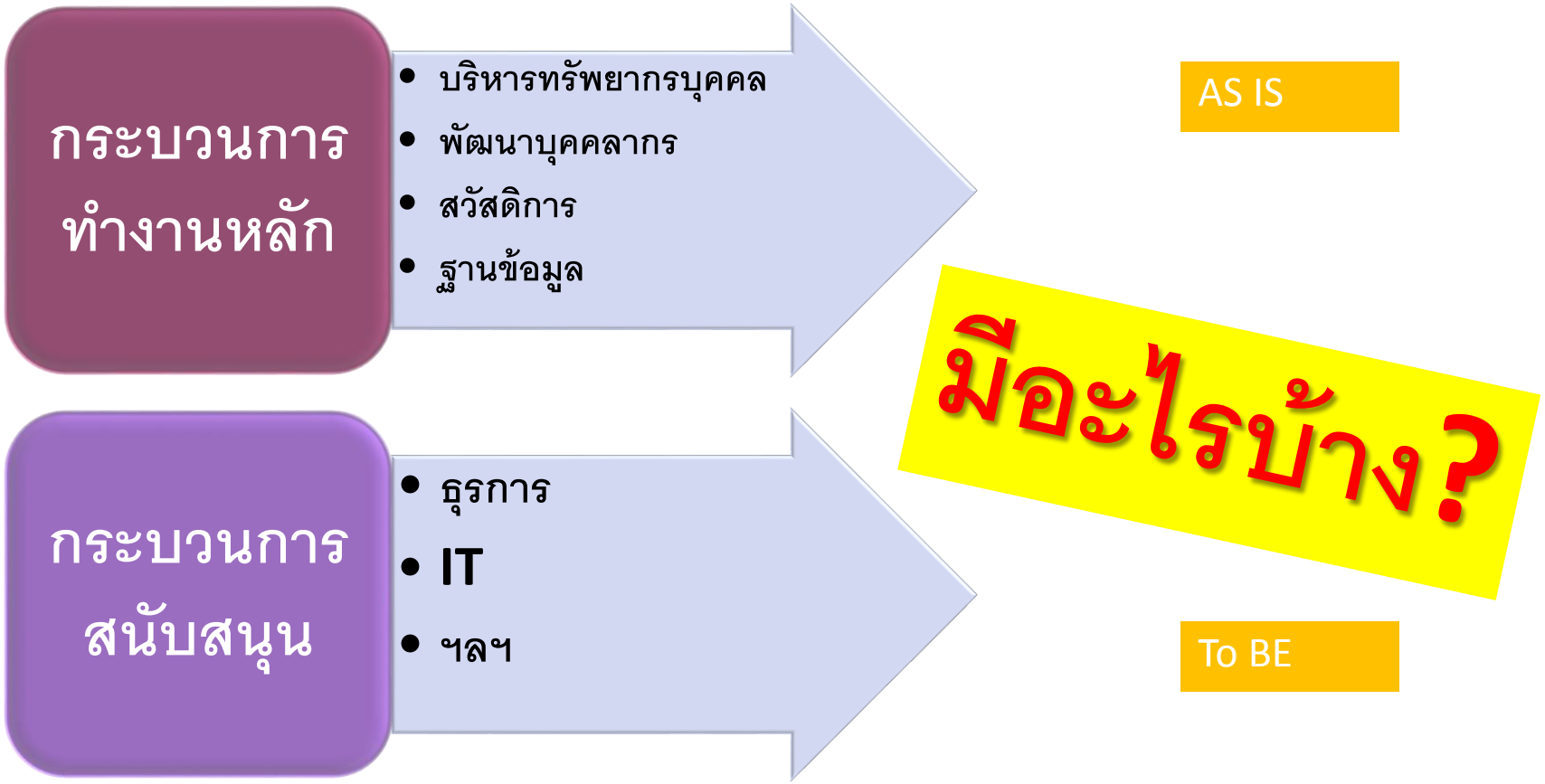
กระบวนการสนับสนุน

กระบวนการที่ช่วยสนับสนุนให้กระบวนการสร้างคุณค่าสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ กระบวนการด้านสารบัญ การเงิน/งบประมาณ กระบวนการทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุ กระบวนการด้าน IT กระบวนการวางแผน เป็นต้น

Ex: Value Chain



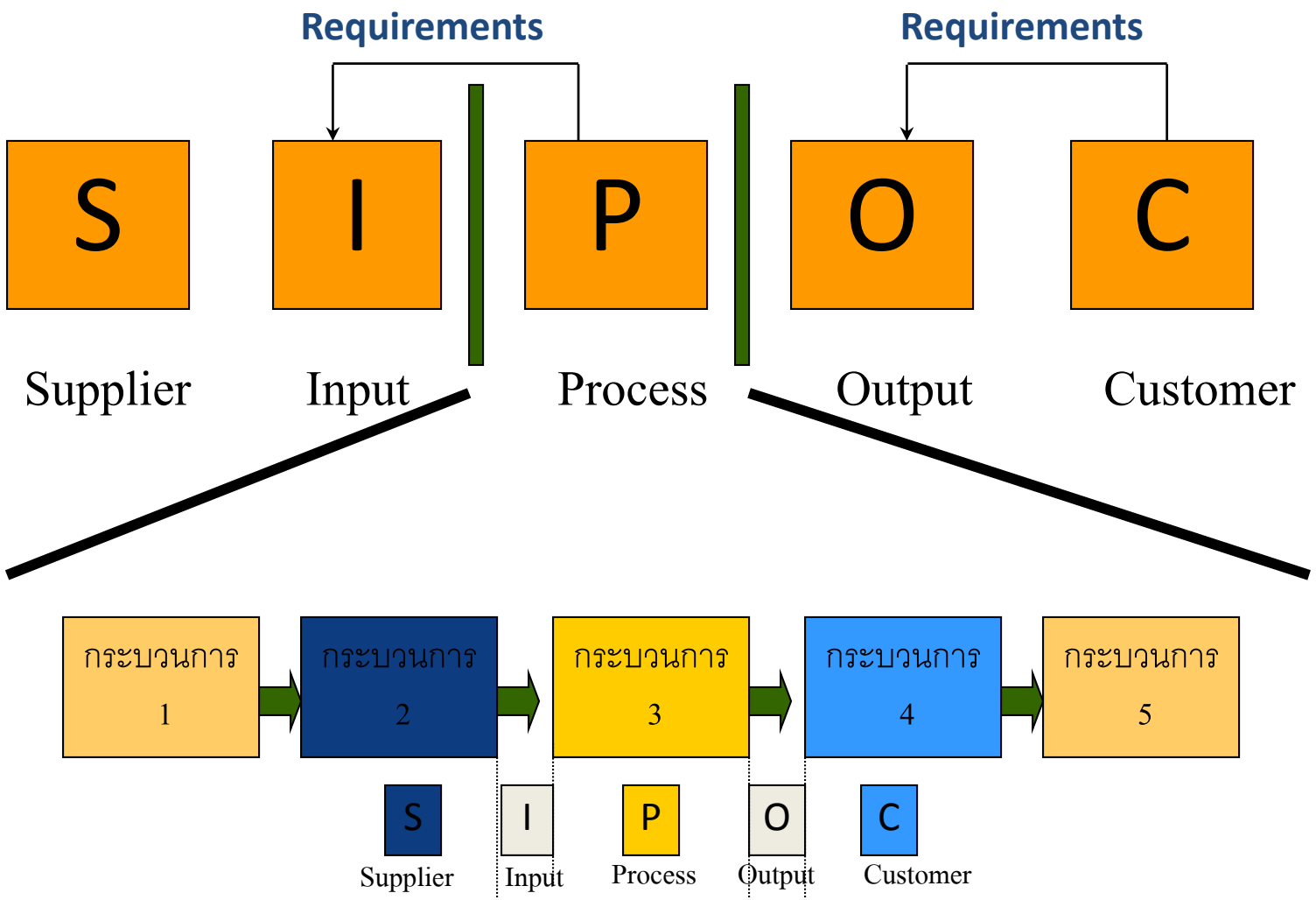
หน่วยงานของเรา...

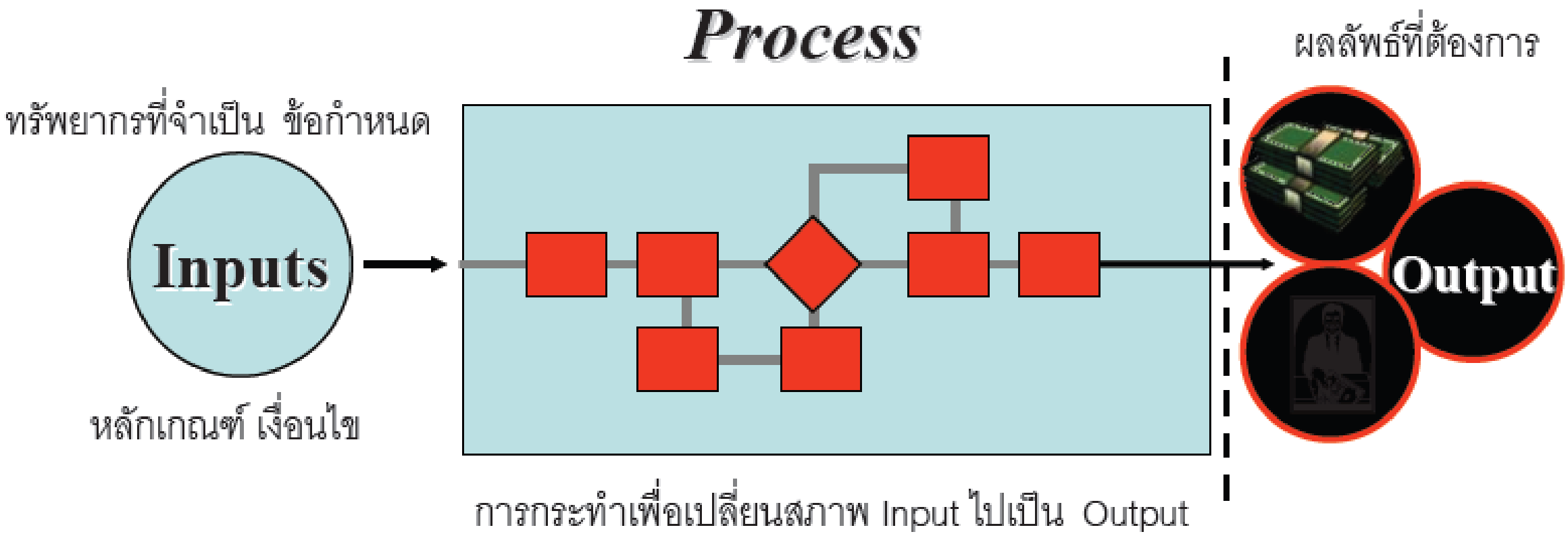


แต่ละกระบวนการ....

วิเคราะห์ SIPOC ของกระบวนการ และกระบวนการย่อย

SIPOC Mapping




Process
ผลลัพธ์ที่ต้องการ
ทรัพยากรที่จำเป็น ข้อกำหนด
Inputs
Output
หลักเกณฑ์ เงื่อนไข
การกระทำเพื่อเปลี่ยนสภาพ Input ไปเป็น Output

บทนำ : โครงร่างองค์กร

P.1ลักษณะองค์การ

ก.สภาพแวดล้อมขององค์การ

- (1) หลักสูตรและบริการ
- (2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ จุดประสงค์
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ

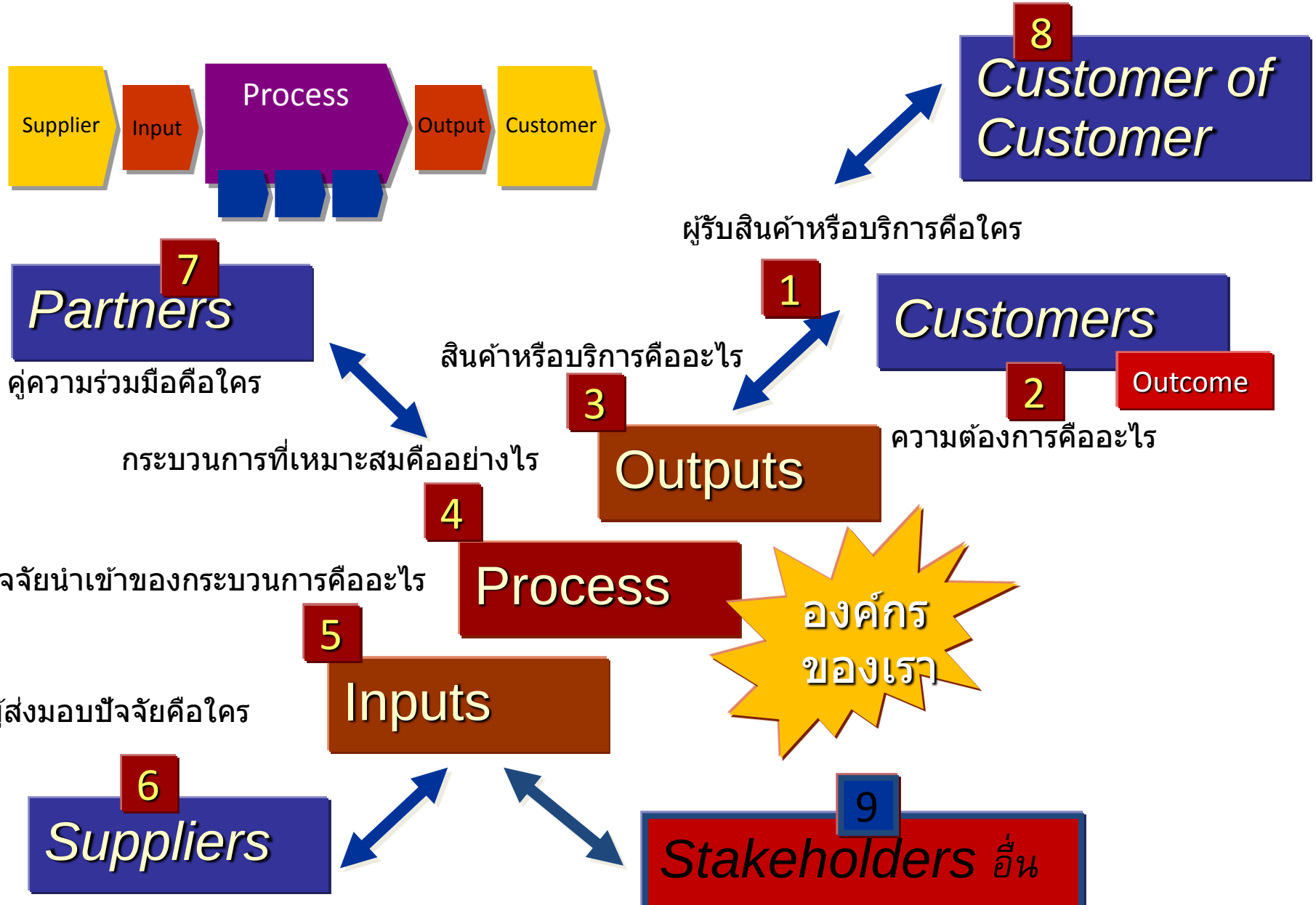
P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

ก.สภาพด้านการแข่งขัน

- (1) ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ค.ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ


Supplier
Input
Process
Output
Customer
8
Customer of Customer
ผู้รับสินค้าหรือบริการคือใคร
7
Partners
คู่ความร่วมมือคือใคร
1
Customers
สินค้าหรือบริการคืออะไร
2
Outcome
ความต้องการคืออะไร
3
Outputs
กระบวนการที่เหมาะสมคืออย่างไร
4
Process
ปัจจัยนำเข้าของกระบวนการคืออะไร
องค์กรของเรา
5
Inputs
ผู้ส่งมอบปัจจัยคือใคร
6
Suppliers
9
Stakeholders อื่น

ตัวอย่างการออกแบบกระบวนการ

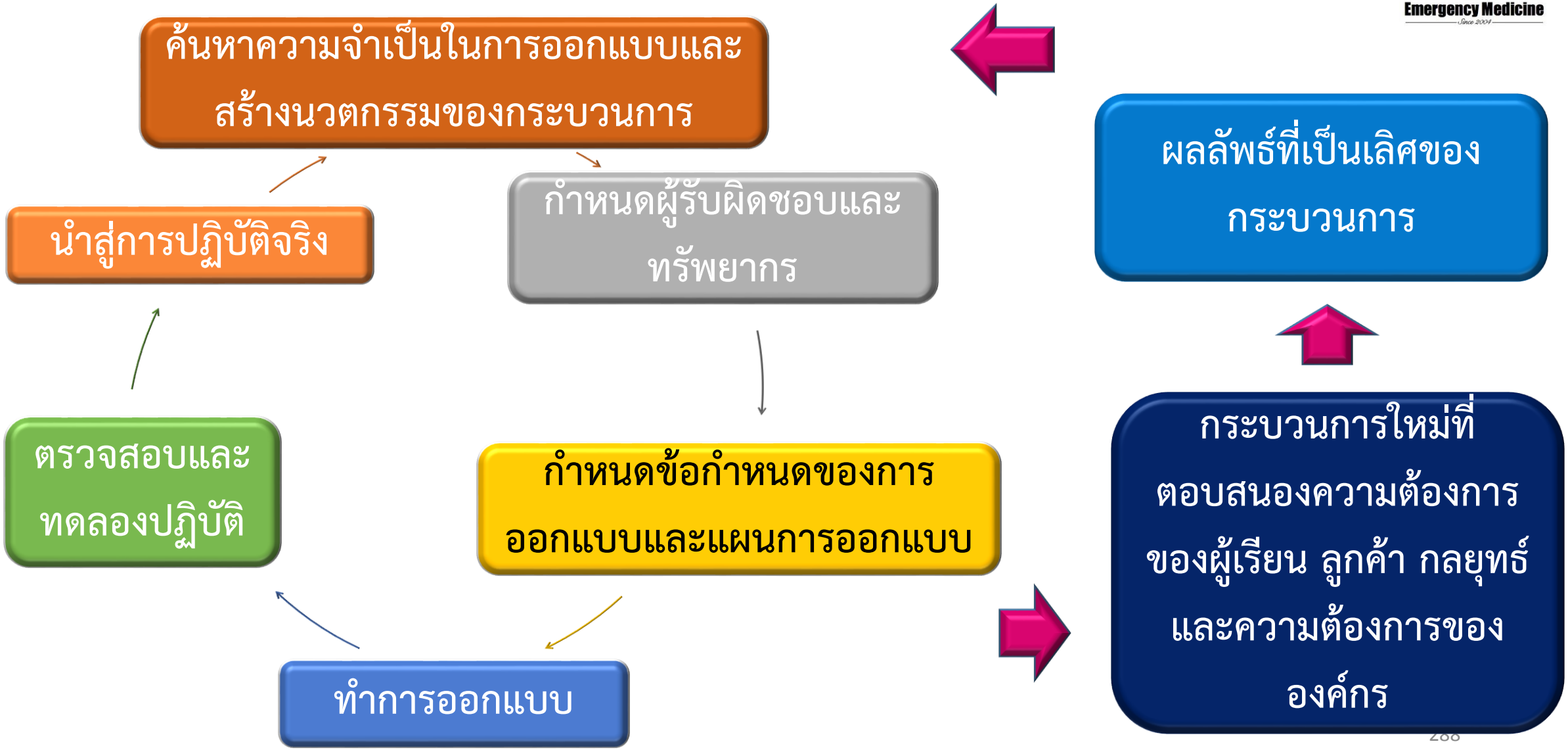
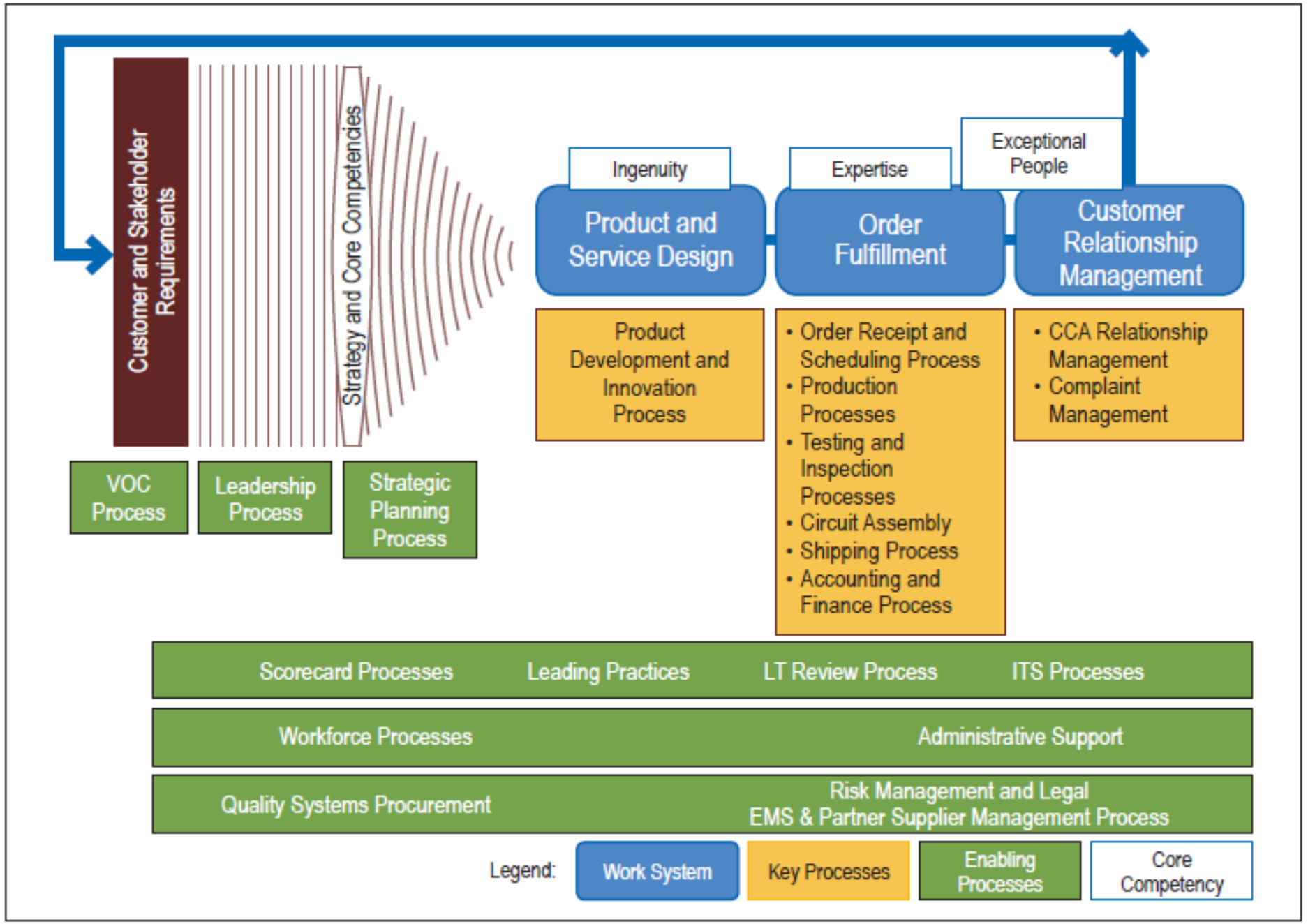


Figure 6.1-2: Work Systems, Key Processes, and Enabling Processes



6.1ก(2) ความจำเป็นที่อาจต้องมีความคล่องตัว อาจรวมการเปลี่ยนกระบวนการทำงานซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนระบบงานโดยรวม เช่น การสร้างกระบวนการห่วงโซ่อุปทานขึ้นภายในสถาบันเพื่อหลีกเลี่ยงการขาดช่วงของการส่งวัสดุเนื่องจากเหตุการณ์ภายนอกซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศหรือจากปัจจัยที่ไม่อาจทำนายได้

ข. การจัดการกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ

มีตัววัดหรือตัวบ่งชี้ของผลการดำเนินการและตัววัดภายในกระบวนการอะไรบ้างที่สถาบันใช้เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ตัววัดเหล่านี้สัมพันธ์กับคุณภาพของสัมฤทธิ์ผลและผลการดำเนินการของหลักสูตรและบริการของสถาบันอย่างไร

(2) กระบวนการสนับสนุน

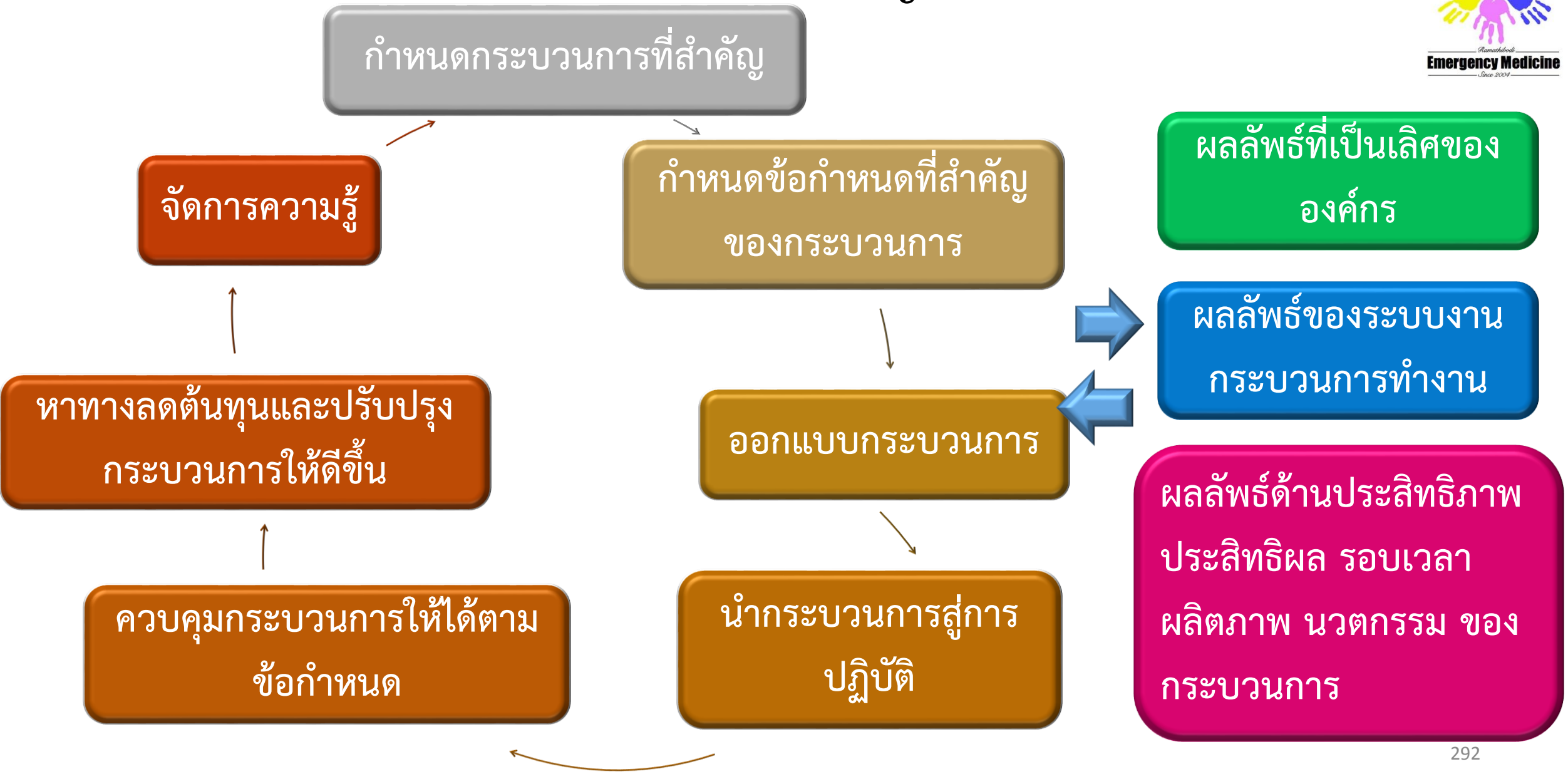
สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อสนับสนุนสถาบัน

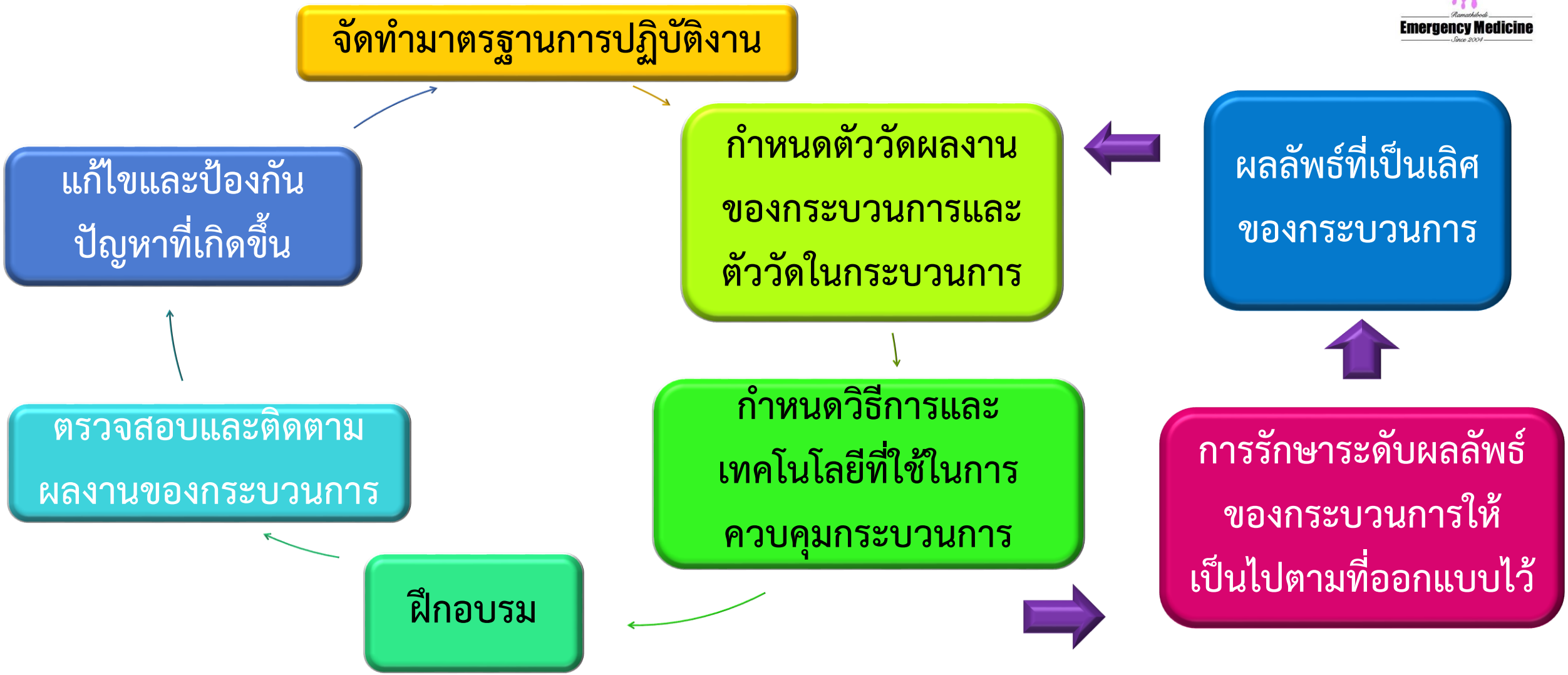
(3) การปรับปรุงหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักของสถาบันและลดความแปรปรวน

ตัวอย่างการจัดการกระบวนการทำงานที่สำคัญ



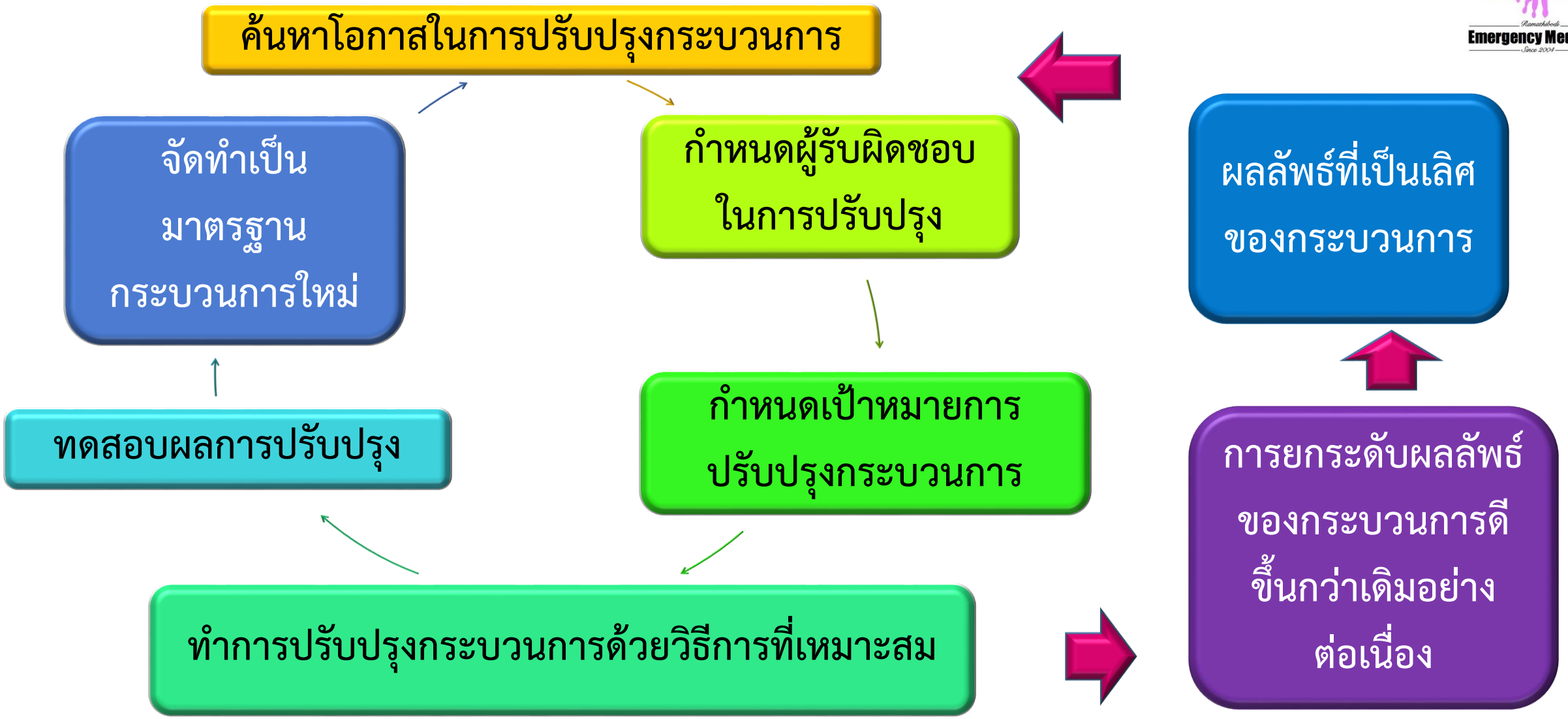
ตัวอย่างการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ



โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอาจประกอบด้วย

- ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นจากผู้เรียน ลูกค้า
- ข้อมูลจากผู้ส่งมอบ คู่ค้า
- ข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดจากผลิตภัณฑ์ บริการ
- อุบัติการณ์ความเสี่ยง ความสูญเสียที่พบ
- ต้นทุนที่เกิดจากการตรวจสอบ ทำซ้ำ
- เกิดค่าใช้จ่ายจากการรับประกันสินค้า
- เกิดการเรียกร้อง ค่าเสียหาย ชดเชยจากลูกค้า ชุมชน
- เกิดความแปรปรวนของกระบวนการ
- ต้นทุนในการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง
- รอบเวลาในการผลิต/ให้บริการนานกว่าคู่แข่ง
- ความต้องการของลูกค้า
- นวตกรรม/เทคโนโลยีใหม่ๆที่เกิดขึ้น
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
- ผลลัพธ์จากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

ตัวอย่างการปรับปรุงกระบวนการ



6.1ข(3) สถาบันอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน เช่น ระบบ Lean, Six sigma, ระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO แนวทาง PDSA ศาสตร์การตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ แนวทางเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการตามที่สถาบันระบุไว้ในโครงร่างองค์การข้อ P2(ค)

ค. การจัดการนวัตกรรม

สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร

สถาบันใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ซึ่งพิจารณาแล้วว่า เป็นเรื่องที่สมควรเสี่ยง (Intelligent Risks) อย่างไร สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่นๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร สถาบันยุติการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ : สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิผล (40 คะแนน) [กระบวนการ]

อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิผล และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ให้สถาบันตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

สถาบันควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่อง

- พิจารณารอบเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างไร
- ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (*)
- สร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุน กับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

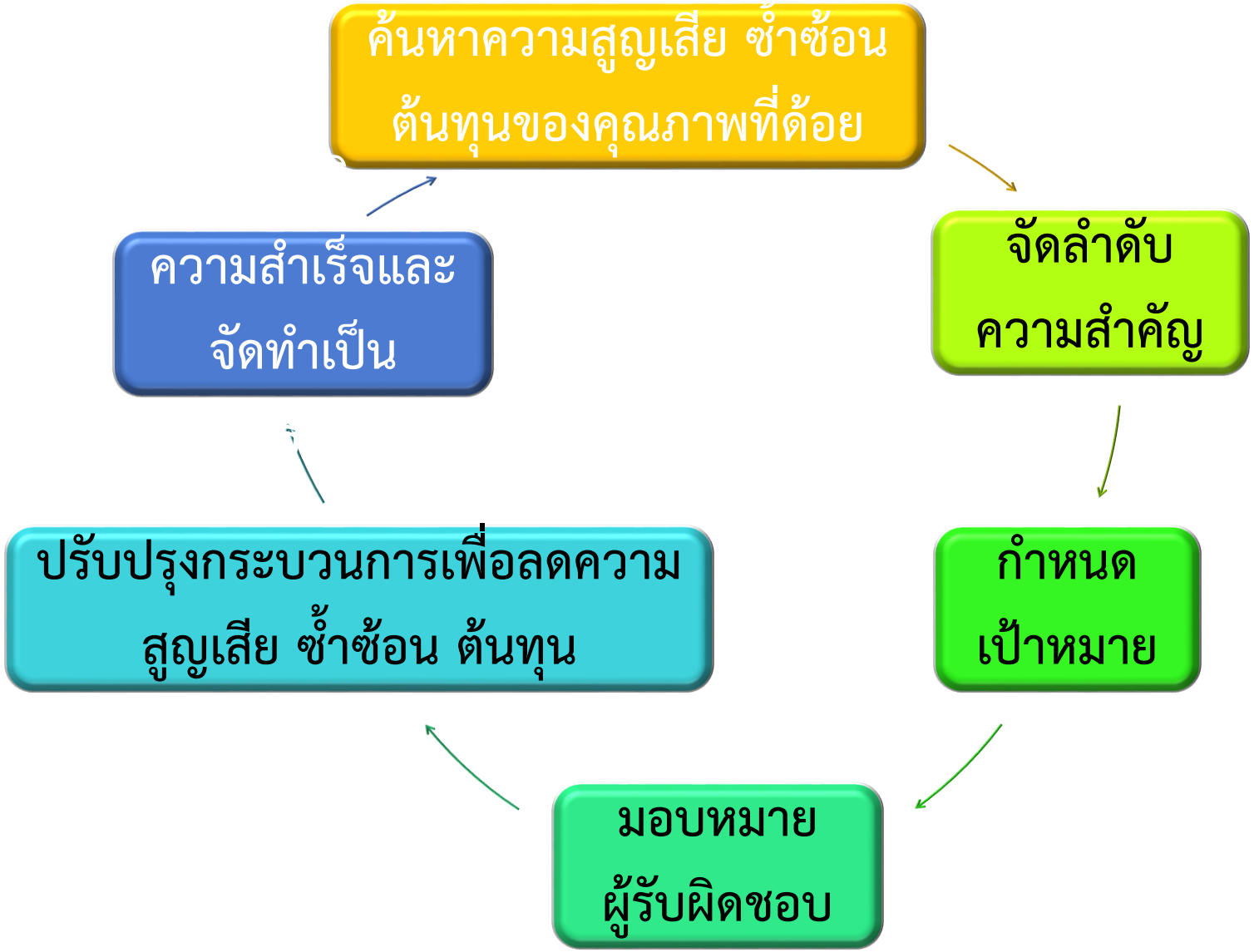
ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สถาบันมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร

สถาบันดำเนินการอย่างไร ในเรื่อง

- การคัดเลือกผู้ส่งมอบ และทำให้มั่นใจว่ามีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่ไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับผลการดำเนินการขององค์การ และเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
- ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบนำไปใช้ปรับปรุง
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี

ตัวอย่างการลดต้นทุน ความสูญเสียของกระบวนการ



ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย

สถาบันดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร

ระบบความปลอดภัยของสถาบันได้ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า มีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

ระบบการเตรียมพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของระบบปฏิบัติการ และการกู้คืน สู่สภาพเดิมอย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและสภาวะฉุกเฉินของสถาบัน ได้นำเอาเรื่องที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือมาพิจารณาอย่างไร

ตัวอย่างกระบวนการเกี่ยวกับภาวะฉุกเฉิน

7.ผลลัพธ์

7. ผลลัพธ์ (450 คะแนน)

ในหมวดของผลลัพธ์นี้เป็นการอธิบายว่า สถาบันมีผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านอย่างไร เช่น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และตลาด หมวดนี้ถามถึง ระดับผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ : ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน) [ผลลัพธ์]

เป็นการสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามพันธกิจหลักของสถาบัน และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทาน

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการตอบสนองลูกค้ากลุ่มอื่น

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่นๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร ทั้งนี้ ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และสถาบันอื่นๆ ที่มีกระบวนการคล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างกระบวนการชนิดต่างๆ (*)

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผลลัพธ์การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านประสิทธิผลของการเตรียมพร้อมของสถาบันเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามที่ตั้งหรือกระบวนการชนิดต่างๆ (*)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานคืออะไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานรวมทั้งผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการของสถาบันดีขึ้นคืออะไร

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

[ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของสถาบันกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นของคู่แข่งและสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ตลอดช่วงเวลาที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความสัมพันธ์กับสถาบัน (*) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด (*)

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของสถาบันมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งรวมถึงทักษะที่จำเป็น และจำนวนบุคลากรที่มีในแต่ละระดับ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(2) บรรยากาศการทำงาน

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขภาพของบุคลากร ความปลอดภัย ความมั่นคง รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรเป็นอย่างไร (*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(3) ความผูกพันของบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(4) การพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การของผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลมีอะไรบ้าง (80 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการนำองค์การที่สำคัญของผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแล รวมทั้งภาระรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) การนำองค์การ

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น คืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มสำหรับตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงการที่ผู้นำสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง และมุ่งเน้นการปฏิบัติ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

(2) การกำกับดูแล

ผลลัพธ์ด้านภาระรับผิดชอบของการกำกับดูแลคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการกำกับดูแล และภาระรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก (*)

(3) กฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐานคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติตามและทำให้ดีกว่าระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และการรับรองมาตรฐาน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานอย่างไร (*)

(4) จริยธรรม

ผลลัพธ์ด้านประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และต่อระบบการกำกับดูแลของสถาบัน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงานอย่างไร (*)

(5) สังคม

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญคืออะไร

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดและตัวบ่งชี้ด้านการบรรลุผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันและแผนปฏิบัติการคืออะไร

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการ บรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร ผลลัพธ์ด้านการสร้างและเสริมสมรรถนะหลักของสถาบันให้มีความแข็งแกร่งขึ้น และผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่น่าลงทุน คืออะไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดของสถาบันเป็นอย่างไร (90 คะแนน) [ผลลัพธ์]

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดที่สำคัญของสถาบัน

ให้แสดงข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวม (Aggregrete measures) ของการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด คืออะไร

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดและการเจาะตลาดใหม่ (*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

หมายเหตุ

7.5ก(1) ตัววัดอาจรวมสภาพคล่อง ปริมาณเงินที่มีใช้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับพันธบัตร ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เงินทุนสำรองและกองทุน ระดับค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต จำนวนทุนการศึกษาต่อปี ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ รายจ่ายต่อหลักสูตรคิดเป็นร้อยละของงบประมาณ งบประมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี ทรัพยากรเพื่อการศึกษาซึ่งผันมาจากด้านอื่นๆ จำนวนทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ตัววัดต้องเกี่ยวเนื่องกับตัววัดด้านการเงินที่สถาบันรายงานไว้ในข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการบริหารการเงินตามที่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

การประเมินระดับการพัฒนา

หัวใจสำคัญของการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx

1. ความเชื่อมโยงของโครงร่างองค์กร กับกระบวนการ
2. การจัดการกระบวนการ A (Systematic Approach) D L I
3. ความครบถ้วนของผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับกระบวนการ LeTCI

แนวทางการประเมิน EdPEx

กระบวนการ (หมวด 1 – 6)

- Approach : แนวทาง
- Deploy : การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
- Learning : การเรียนรู้ & ปรับปรุง
- Integration : บูรณาการ

ผลลัพธ์ (หมวด 7)

- Level : ระดับ
- Trend : แนวโน้ม
- Comparison : คู่เทียบ
- Integration : บูรณาการ

ระบบการให้คะแนน (เพื่อการประเมินระดับพัฒนาการ)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สถาบัน จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือกระบวนการ (หมวด 1-6) และผลลัพธ์ (หมวด 7)

ในการประเมินระดับพัฒนาการตามแนวทางที่ตอบไว้ ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับข้อกำหนดของหัวข้อและแนวทางการให้คะแนน (หน้า 57-58) ดังนี้

- ปัจจัยหลักด้านธุรกิจซึ่งนำเสนอไว้ในโครงร่างองค์การ
- ระดับพัฒนาการของแนวทางต่าง ๆ ความครอบคลุมของการไปสู่การปฏิบัติ ความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการปรับปรุง รวมทั้งของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

“กระบวนการ”หมายถึง วิธีการที่สถาบันใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินกระบวนการได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ การรายงานป้อนกลับตามแนวทาง EdPEx สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 1-6 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของกระบวนการ (ADLI)

A (Approach) – “**แนวทาง**” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการของสถาบัน
- ความมีประสิทธิผลของการใช้วิธีการเหล่านั้น
- การที่แนวทางถูกนำไปใช้ซ้ำได้เพียงใด และการที่แนวทางนั้นอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพียงใด (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

D (Deployment) – “**การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ**” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อสถาบัน
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

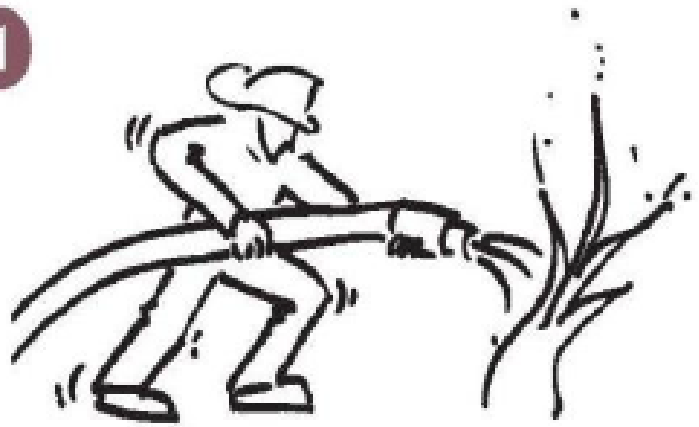
L (Learning) – “การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางอย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

ให้ดูจาก“**จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้**” หน้าที่ 54 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับพัฒนาการประกอบกับมิติการให้คะแนน

จากการผจญเพลิง สู่นวัตกรรม : อุปมาอุปมัยสำหรับการเรียนรู้

1



ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

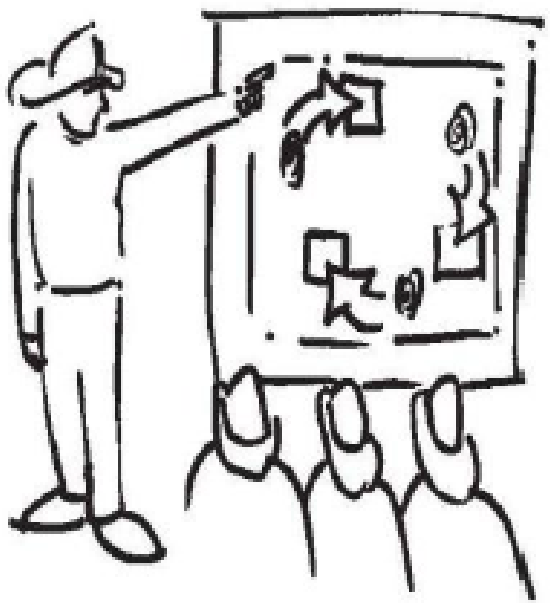
• ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนกตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า คลี่คลายสถานการณ์ให้ปกติอย่างรวดเร็ว คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ (0-5%)

2

ขั้นที่ 2 รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุง

• องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์การติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (10-25%)

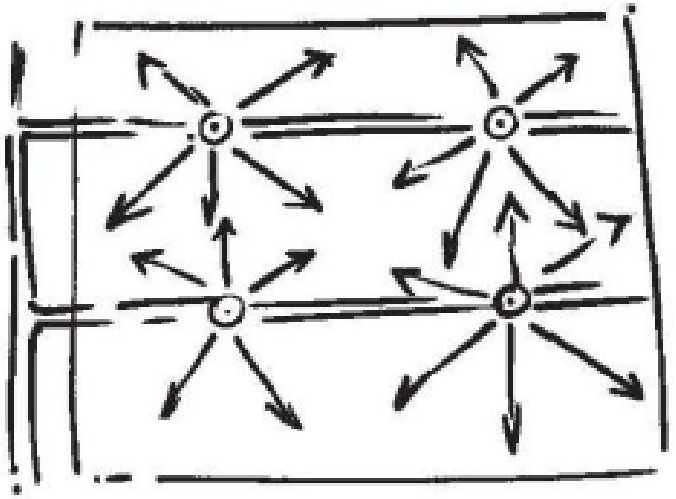
3



ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

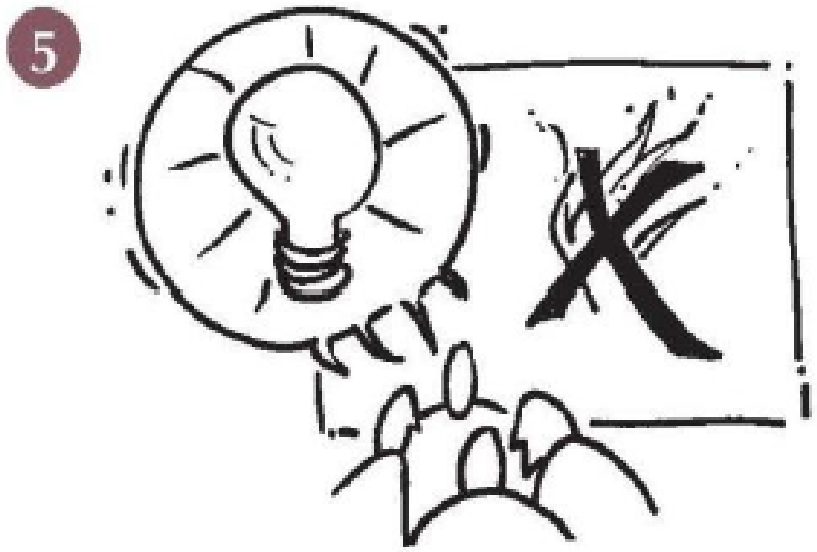
• องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (heat sensors and a sprinkler system) เป็นพิเศษพร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น (30-45%)

4



ขั้นที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงและการเรียนรู้ทบทวน

• องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้ (50-65%)



ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

- องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และองค์กรให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว (70-100%)

l (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการ และหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน
- การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

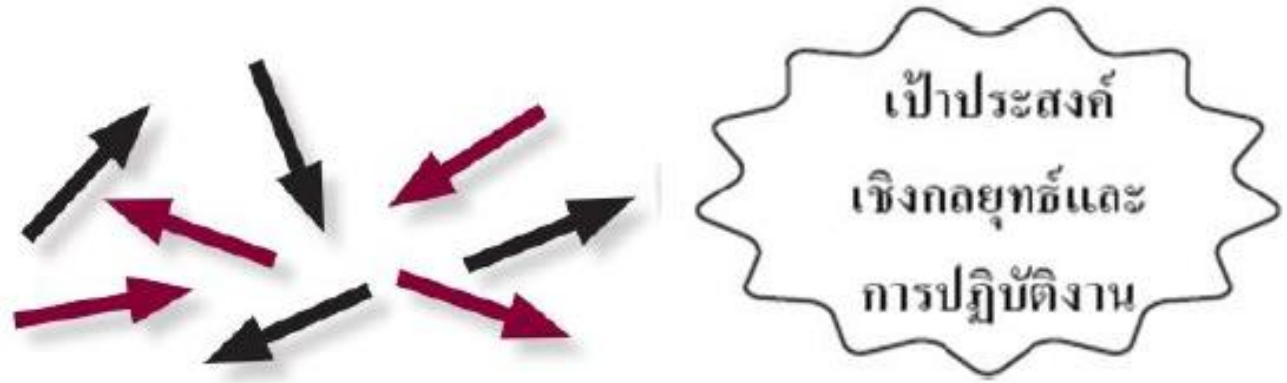
ในการประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) พึงระลึกไว้เสมอว่า แนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และบูรณาการ มีความเชื่อมโยงกัน การอธิบายเกี่ยวกับแนวทางต้องระบุถึงการนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดรับกับความต้องการเฉพาะของหัวข้อและของสถาบัน เมื่อกระบวนการมีพัฒนาการมากขึ้น คำอธิบายควรครอบคลุมถึงวัฏจักรของการเรียนรู้ (ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรม) ทั้งนี้รวมถึงการบูรณาการกับกระบวนการ และหน่วยงานอื่นๆ (ให้ดู “ขั้นตอนสู่กระบวนการที่มีการพัฒนา” หน้า 55)

ขั้นตอนสู่ความก้าวหน้าในการพัฒนา

สิ่งที่ช่วยในการประเมินและให้คะแนนในหมวด1- 6

1) ตั้งรับปัญหา

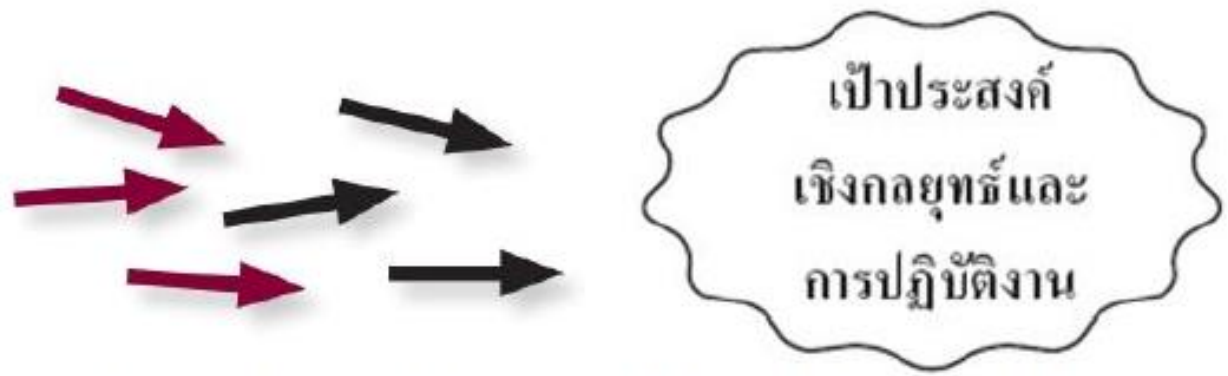
(0-25%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

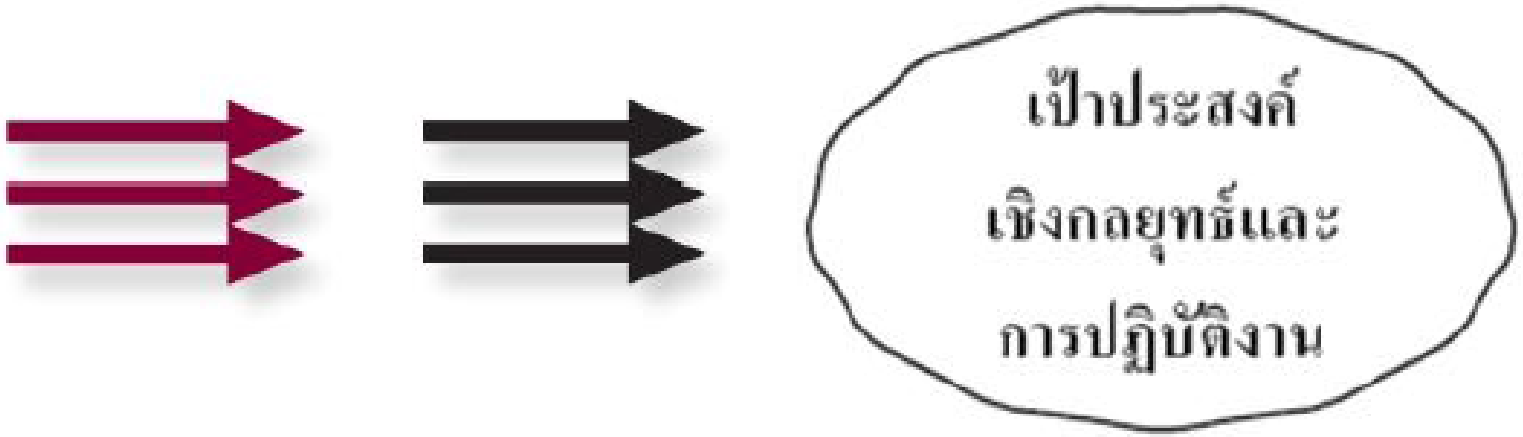
(2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ

(30-45%)



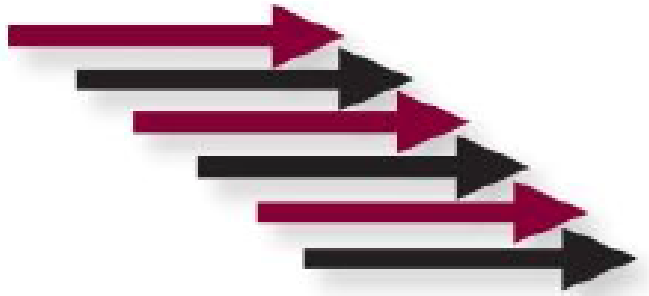
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานสถาบันเพิ่งเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (50-65%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบัน กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

(4) แนวทางที่มีการบูรณาการ (70-100%)



เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ ในการที่สถาบันมุ่งค้นหาความมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์การได้ จะต้องมีการวิเคราะห์การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 1-6

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ5%	A: ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน D: ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย L: ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา I : ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10%,15%, 20% หรือ25%	A: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อนั้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงแบบพื้นๆ I : มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนหรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30%, 35%, 40%หรือ 45%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น L: แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ I : แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

50%,55%, 60% หรือ 65%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ I : แนวทางมีความสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมของสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
70%,75%, 80% หรือ 85%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้อ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างของการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งรวมถึงการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาอันเป็นผล เนื่องมาจากการวิเคราะห์และการเรียนรู้ระดับองค์การ I : แนวทางมีบูรณาการกับความต้องการของสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ
90%, 95% หรือ 100%	A: แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ D: มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างส่วนหรือหน่วยงาน L: มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงและมีการเรียนรู้ในระดับองค์การผ่านการสร้างนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ทั่วทั้งองค์การในการจัดการ มีหลักฐานชัดเจนของการพัฒนาและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวิเคราะห์และแบ่งปัน I : แนวทางมีบูรณาการอย่างสมบูรณ์กับความต้องการของสถาบันทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของสถาบัน ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ L (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การเปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ การให้คะแนนหัวข้อในหมวด 7 เป็นผลรวมซึ่งมีพื้นฐานจากผลการดำเนินการโดยรวม โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านของผลลัพธ์

L (Level) – **“ระดับ”** หมายถึง

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยใช้มาตรวัดที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ (meaningful measurement scales)

T (Trends) – **“แนวโน้ม”**หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง (เช่น ความลาดชันของจุดที่แสดงข้อมูลบนแกนของเวลา)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการ (เช่น ความครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ)

C (Comparisons) – “การเปรียบเทียบ”หมายถึง

- ผลการดำเนินการของสถาบันโดยเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือสถาบันที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของสถาบันเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง หรือกับองค์การชั้นนำ

I (Integration) – “การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดต่าง ๆ (จำแนกประเภท) ด้านลูกค้า หลักสูตรและบริการ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์การและหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ (ในหมวด 1 ถึงหมวด 6)
- ผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการที่เชื่อถือได้
- ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับสถาบัน

แนวทางการให้คะแนน สำหรับหมวด 7

คะแนน	คำอธิบาย
0% หรือ5%	Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้ T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
10%,15%, 20% หรือ25%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดพื้นฐาน และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
30%, 35%, 40% หรือ 45%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อสถาบันตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน
50% 55% 60%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่

50%,55%, 60% หรือ 65%	Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบัน ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันในบางเรื่องดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด และข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการ
70%,75%, 80% หรือ 85%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือส่วนมากกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง รวมทั้งแสดงถึงความเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ
90%, 95% หรือ 100%	Le: มีการรายงานผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อเป็นส่วนใหญ่ T: สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจของสถาบัน C: แสดงถึงความเป็นผู้นำในวงการศึกษาและเป็นระดับเทียบเคียงให้สถาบันอื่นในหลายเรื่อง I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันในข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ

Thank you