

**เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ
ดำเนินการที่เป็นเลิศ
(**E**ducation criteria for **P**erformance
Excellence, EdPEX)**

ศ.พญ.จามรี ธีรตกุลพิศาล

วัตถุประสงค์

- 1. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความ
เป็นเลิศ**
- 2. เพื่อให้คณะและมหาวิทยาลัยที่สนใจนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้ในการ
พัฒนาหน่วยงาน ในการวางแผน และปรับปรุงระบบการ
ดำเนินงาน และให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่คณะกำหนด**
- 3. กระตุ้นให้คณะและมหาวิทยาลัยมีความตระหนักในการพัฒนา
คุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ทั้ง
ในระดับชาติและนานาชาติ**

การประกันคุณภาพการศึกษา

- การดำเนินงานให้ได้ตามเกณฑ์
มาตรฐาน (ขั้นต่ำ) ที่ถูกกำหนดไว้

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- การดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวันสิ้นสุด **continuing improvement**

เครื่องมือที่ สกอ. แนะนำ

- การประกันคุณภาพการศึกษา IQA ตามองค์ประกอบ
- การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตาม เกณฑ์ EdPEX

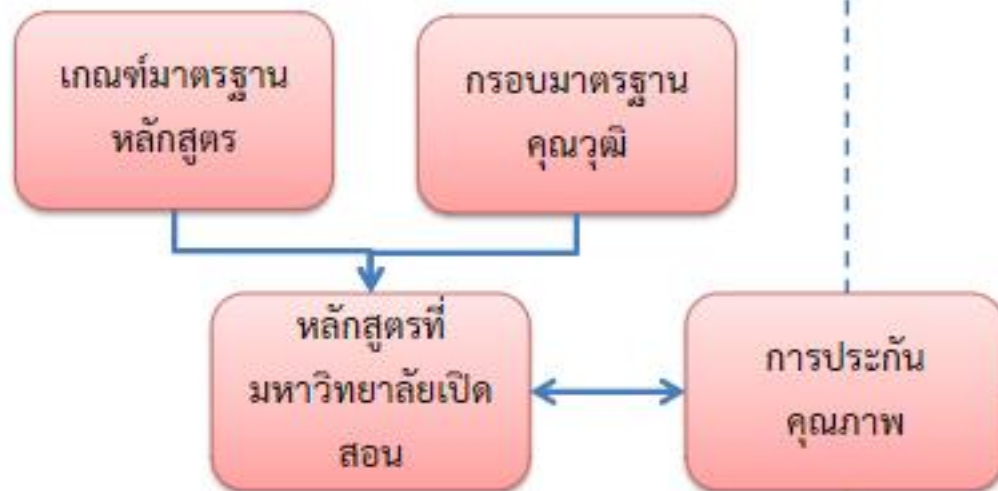
การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ของ สกอ 2557

- การ**ประกันคุณภาพ**การศึกษา IQA ตามองค์ประกอบ
 - การประเมินระดับหลักสูตร
 - การประเมินระดับคณะ สถาบัน
- การ**พัฒนาคุณภาพ**การศึกษาตามเกณฑ์ EdPEX
 - EdPEX 200 ได้ waive ระดับคณะ สถาบัน ส่งเฉพาะ common data set

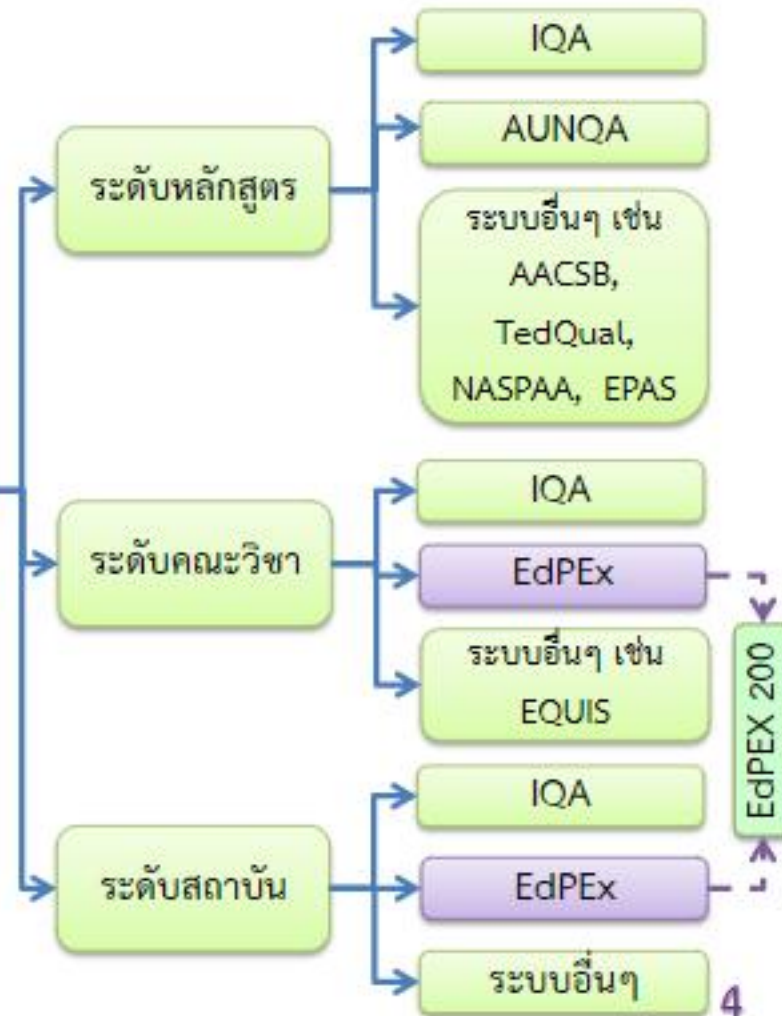
ความเชื่อมโยงของระบบประกันคุณภาพการศึกษา และเกณฑ์ EdPEX



การดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานฯในกฎกระทรวงฯ



การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา



EdPEX ของ สกอ.

- **โครงการ EdPEX200**รับสมัครปีละ **1 ครั้ง**
ชี้แจงเดือนพฤศจิกายน
ส่ง **screening** ด้วย **OP+result 10หน้า**
ถ้าผ่าน **screening** ส่ง **SAR** รับการประเมิน
ทำได้ทั้งระดับคณะหรือสถาบัน
- **โครงการ EdPEX voluntary**
ดำเนินการเองโดยมติของสภามหาวิทยาลัย
และแจ้ง สกอ. รับทราบ รับการประเมินในปีที่ **3**
- **โครงการ EdPEX incubation** มี **2 รุ่น** ยังไม่มี
แผนต่อสำหรับโครงการนี้ในขณะนี้

ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยอเมริกันเรียงแถว เ็จ

โดย ไทยรัฐฉบับพิมพ์ 🕒 12 ธ.ค. 2560 05:01





ความตกร่ำของมหาวิทยาลัยไทย ใน World Ranking

สะท้อนถึงความอ่อนแอในระบบการศึกษา

โดยเฉพาะอุดมศึกษาซึ่งถือว่าสำคัญที่สุด เพราะเป็นระดับ
ที่สร้างบุคลากรเพื่อประกอบเป็นทุนมนุษย์เพื่อเข้าสู่วิชาชีพ

อุดมศึกษาที่ตกร่ำจะสะท้อนถึงคุณภาพของทรัพยากร
มนุษย์ (mindset และ will power) ที่น่าจะสู้คนอื่นไม่ได้
ทำให้ไม่สามารถเป็นกลไกสำคัญในการสร้างทุนทางปัญญาและ
ไม่สามารถเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของชาติ

ประเทศไทยติดอยู่ใน middle-income trap



ทิศทางของมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21

University's View”

- **Students want jobs and universities want employability**
- **Universities can better serve their students by fully integrating classroom experience and work experience (Work Integrated Learning: WIL)**
- **Students need to develop skills that will serve them in their careers and a focus on entrepreneurship to help support the society of the future**
- **Nowadays, students want customization and personalized higher education**



เพื่อตอบสนองต่อ...การเรียนรู้ยุคใหม่



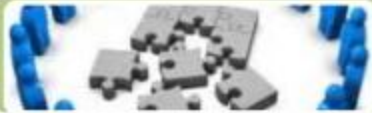
การเรียนรู้และการทำงาน กำลังจะกลายเป็นสิ่งเดียวกัน



การเรียนรู้คือ ความท้าทายตลอดชีวิต การ inspire และ motivate นศ. เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เขาเปลี่ยนชีวิต



การเรียนรู้ จะไม่เป็นทางการอีกต่อไป สามารถเรียน นอกมหาวิทยาลัยที่ไหนก็ได้ ทุกที่ ทุกเวลา



องค์กรรู้ว่าดีว่า พวกเขาต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



สื่อการเรียนรู้แบบใหม่ (online, digital,etc.) เป็น platform สำคัญเพื่อการเรียนรู้และการทำงาน



สถาบันการศึกษารู้ว่าต้องเปลี่ยน แต่ไปได้ช้ามากนำไปสู่การควมรวม/ปิดตัวของมหาวิทยาลัย



เพื่อตอบสนองต่อ.... แนวโน้มใหญ่ของโลก

สังคมอุดมปัญญา



การปรับตัว
เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ยุคโลกาภิวัตน์
(Globalizing Knowledge-based Economy)



การปรับนโยบายและเส้นทางการผลิตไปสู่
ภาคส่วนที่เป็นการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากร
(Value-added Segment)



การขับเคลื่อนที่มุ่งเน้นด้านผลิตภัณฑ์และ
การบริการที่อาศัยองค์ความรู้
(Knowledge Intensive Products and Services)



ทิศทางของอุดมศึกษาไทยในอนาคต



การพัฒนาศักยภาพของคนทั่วประเทศ

- ลงทุนสี่แสนล้านบาทต่อปีกับเด็กนักเรียน 11 ล้านคน
หนึ่งแสนล้านบาทต่อปีกับอุดมศึกษา 2 ล้านคน
แต่ลงทุนไม่กี่หมื่นล้านบาท กับแรงงาน 35-40 ล้านคน
- เน้นเป้าหมายใหม่คือคนวัยทำงานและผู้สูงวัย

การผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสนองความต้องการตลาด

- ผ่านหลักสูตรที่ยืดหยุ่น หลากหลาย รู้หลายศาสตร์
- ลด boundary ระหว่างคณะ
- เป้าหมายที่คิดร่วมกับผู้ใช้
- กลุ่มเป้าหมายที่เปิดกว้าง เรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา
- เน้นจัดการเรียนรู้ข้อเท็จจริง สถานที่จริง ทำงานได้จริง



ทิศทางของอุดมศึกษาไทยในอนาคต



- สร้างความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (STEM Education & Skill, Entrepreneurship)
- การวิจัยและการบริการวิชาการที่มองการใช้ประโยชน์/ ผู้ใช้ประโยชน์ชัดเจนแต่แรก สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและ ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ โดยความร่วมมือกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม
- เน้นความร่วมมือกับภาคประชารัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจ ของแต่ละพื้นที่ (area-based approach) มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทางวิชาการ ระบบข้อมูล สารสนเทศ กลไกการจัดการ การเตรียมความพร้อมในระดับพื้นที่หรือท้องถิ่น
- การค้นหา/สร้างความเป็นเลิศเฉพาะตัว เพื่อเป็นพื้นฐาน การเติบโตระยะยาวอย่างยั่งยืน

Higher Ed. Needs CHANGE

Mindset

Platform

Structure

DISRUPTIVE UNIVERSITY



TQA/EdPEX คืออะไร

EdPEX

เครื่องมือสำหรับผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรภาคการศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ

TQA – เครื่องมือสำหรับผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (ผ่านการขอรับรางวัล)

Thailand Quality Award (TQA)



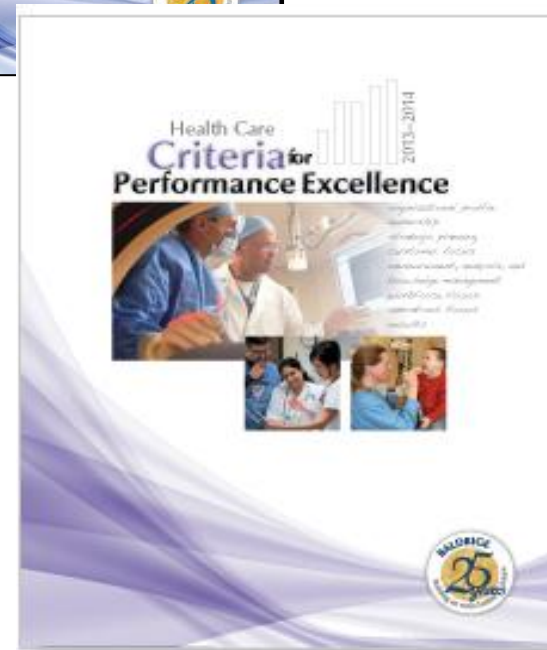
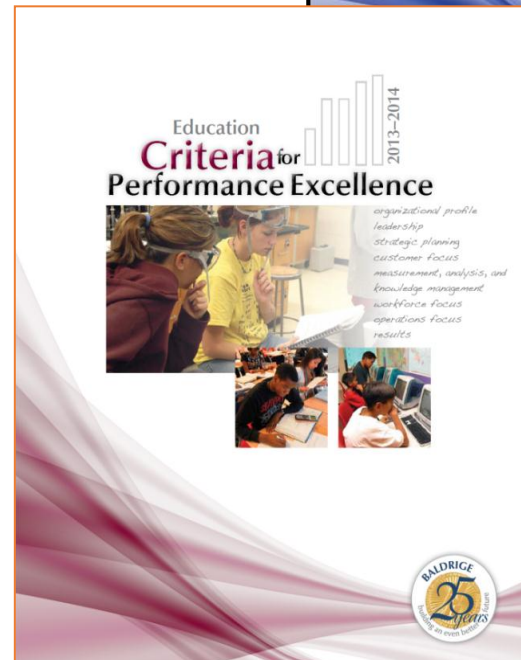
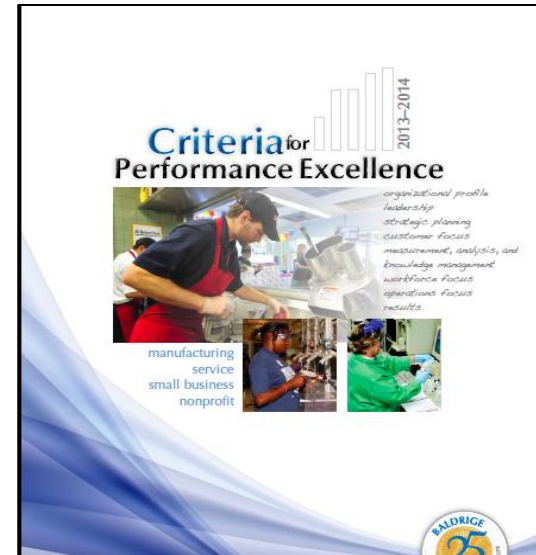
วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

1. พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เป็นสากลให้เหมาะกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. ส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี การจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking) และดำเนินงานที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สามารถเทียบได้ในระดับสากล

TQA/EdPEX มีที่มาอย่างไร

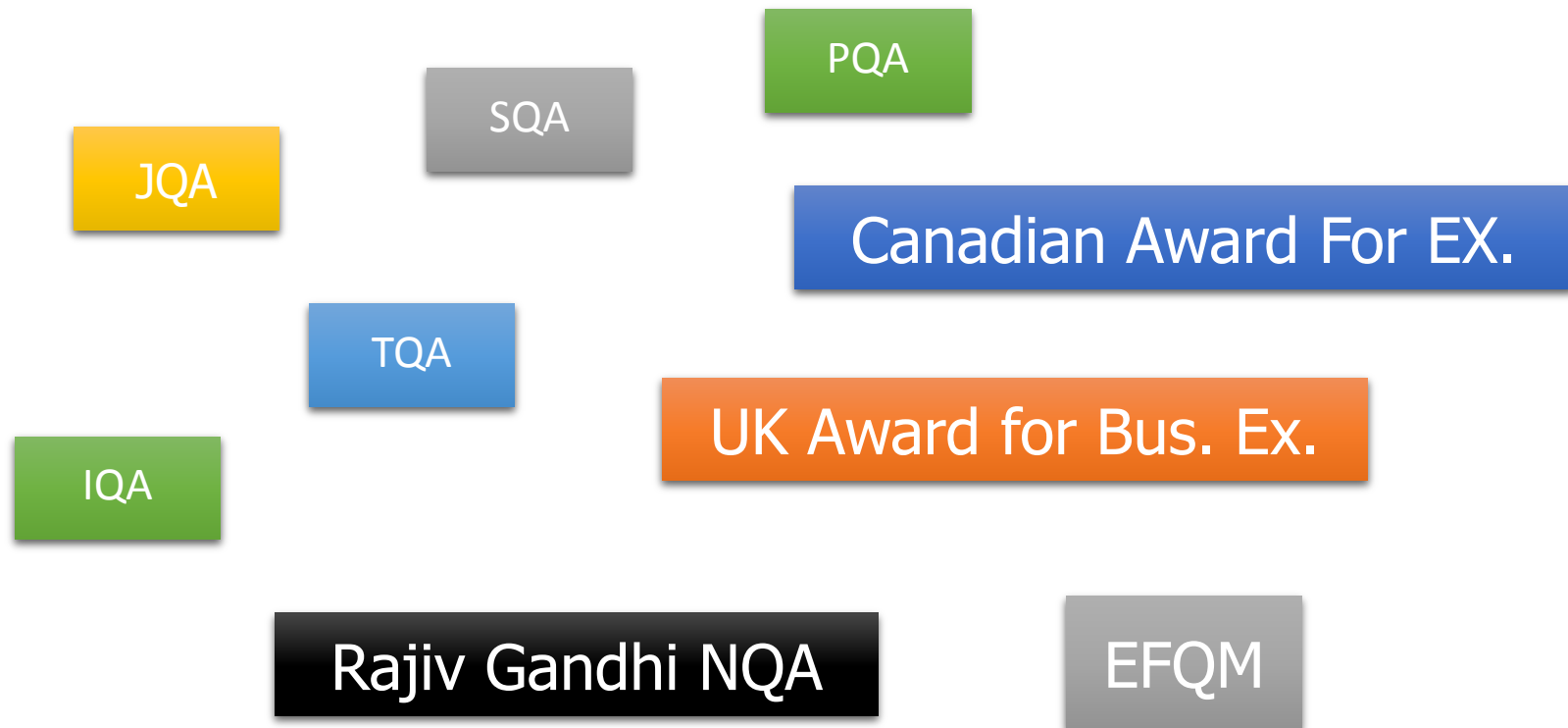
เกณฑ์ความเป็นเลิศ ของสหรัฐอเมริกา MBNQA

- ภาคธุรกิจและภาครัฐ
 - Small Enterprises
 - Not For Profit Org
- ภาคการดูแลสุขภาพ
- ภาคการศึกษา



การยอมรับเกณฑ์ MBNQA

- ปัจจุบันมีมากกว่า 80 ประเทศทั่วโลกที่มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



วิวัฒนาการของแนวคิด

1988 Business (Manufacturing, Service, Small Business)

1998 Healthcare and Education

2006 Non Profit and Government

ปรับปรุงทุก 2 ปี



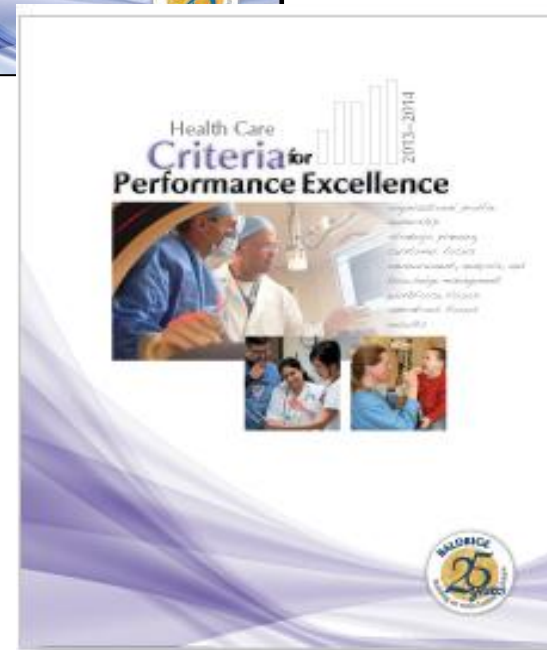
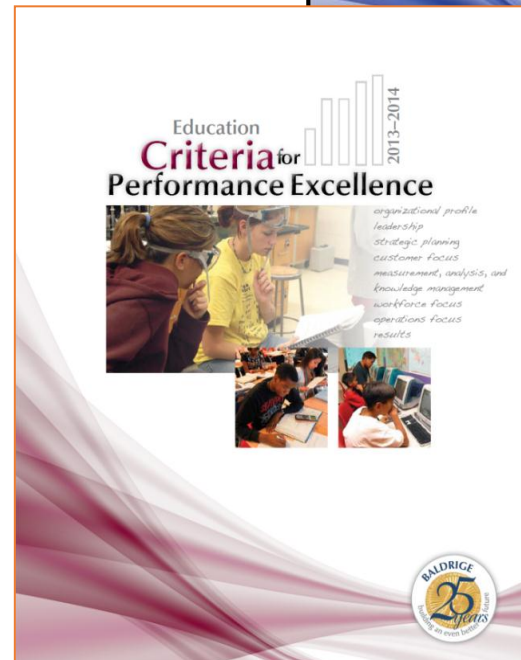
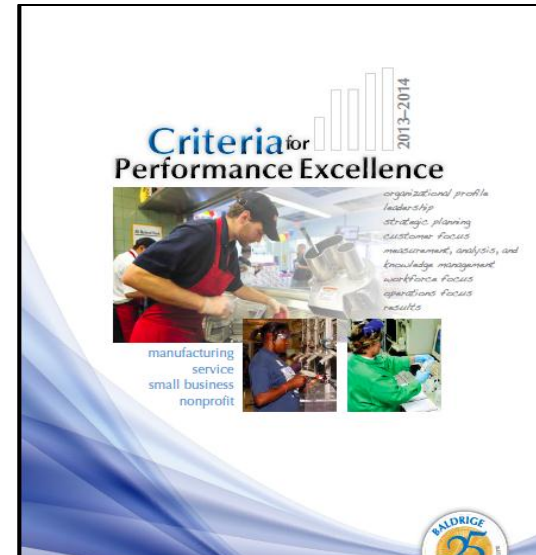
คุณภาพของโรงงานผลิต

การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์
เพื่อเพิ่มความสามารถใน
การแข่งขันให้กับองค์กร
อย่างยั่งยืน

innovation management,
intelligent risk
strategic priorities;
social media;
operational effectiveness;
work systems and core
competencies.
Change mgt., Big data

เกณฑ์ความเป็นเลิศ ของสหรัฐอเมริกา MBNQA

- ภาคธุรกิจและภาครัฐ
 - Small Enterprises
 - Not For Profit Org
- ภาคการดูแลสุขภาพ
- ภาคการศึกษา



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้ถูกนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนารางวัลคุณภาพอื่นๆ ในภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย เช่น

- มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation หรือ HA)
- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA)
- เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal หรือ SEPA)
- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria For Performance Excellence EdPEX) ทั้งในระดับโรงเรียนและอุดมศึกษา



<http://www.edpex.org/search/labelเกณฑ์EdPEX>

EdPEx : Purpose



Integrated Management System

EdPEX / TQA เป็นระบบการจัดการแบบบูรณาการ

- การบูรณาการองค์ประกอบที่มีความจำเป็น และเพียงพอเพื่อการบรรลุผลงานระดับสูงขององค์กร
- ทุกองค์ประกอบ สามารถนำไปใช้ในการจัดการกับองค์กรใด ๆ ก็ได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด ภาคส่วน ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

การอ่านและทำความเข้าใจเกณฑ์

อ่านจากหลังมาหน้า

- อภิธานศัพท์ (หน้า 80 -101)
- ภาคผนวก (หน้า 103 -134)– คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (จุดประสงค์ ข้อสังเกต)
- กลับมาที่หน้า 1.....

Education Criteria for Performance Excellence

- **แนวคิดของเกณฑ์ EdPEX เกิดจากอะไร**
- **ค่านิยมหลัก 11 ประการของเกณฑ์**

ค่านิยมของเกณท์

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- การให้ความสำคัญกับคน
- การเรียนรู้ระดับสถาบันและความ
คล่องตัว
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

Building the Integrated Management System



**Get
Results Be
Valued**

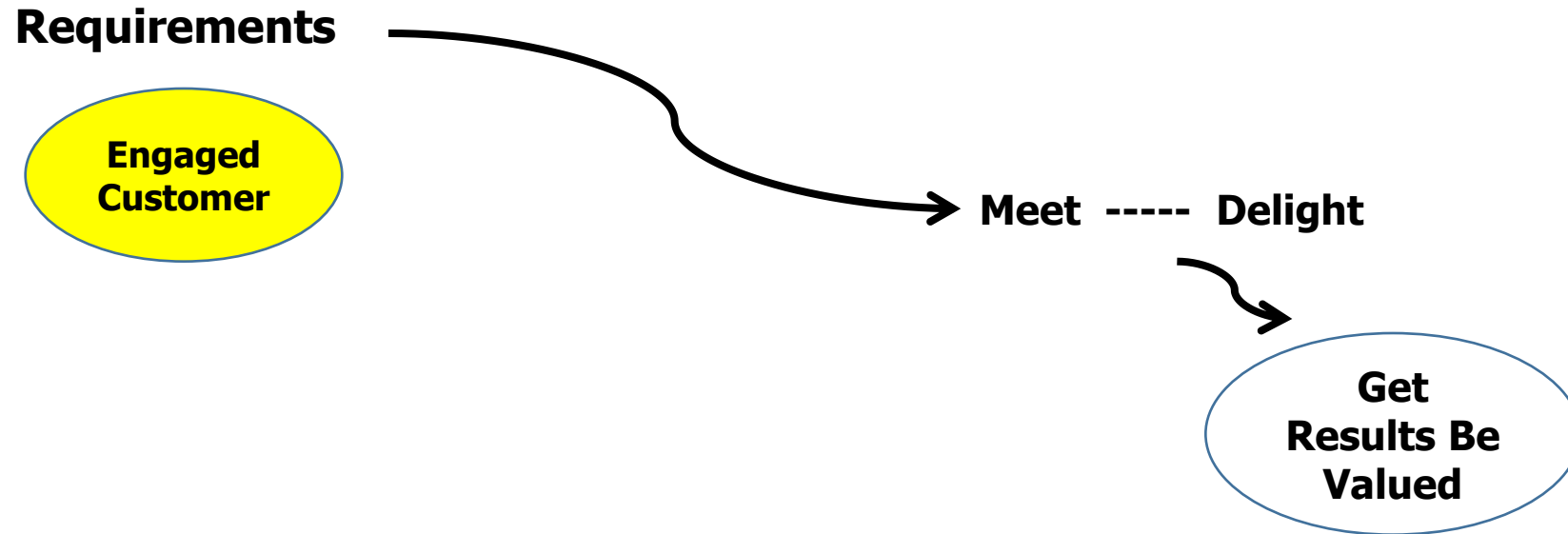
Get Results, Produce Value

Get Results, Produce Value

ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า

- ประการแรก องค์กร ทีมงาน หรือบุคคลที่อยู่ในวงการศึกษา ในเวลาใด ต้องผลิตผลลัพธ์ที่เป็นที่ต้องการ และผลลัพธ์การทำงานนั้นต้องมีคุณค่า (**The work results must be valued**)
- คุณค่าสามารถวัดได้หลากหลายวิธี รวมถึงการยอมรับจากลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความคุ้มค่า ความน่าเชื่อถือ และความทนทาน ฯลฯ
- การยอมรับในความคุ้มค่าของหลักสูตร บริการ กระบวนการ สันทิพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ ที่มี เช่น คุณค่าของทั้งหลักสูตรและบริการโดยรวมในมุมมองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Building the Integrated Management System



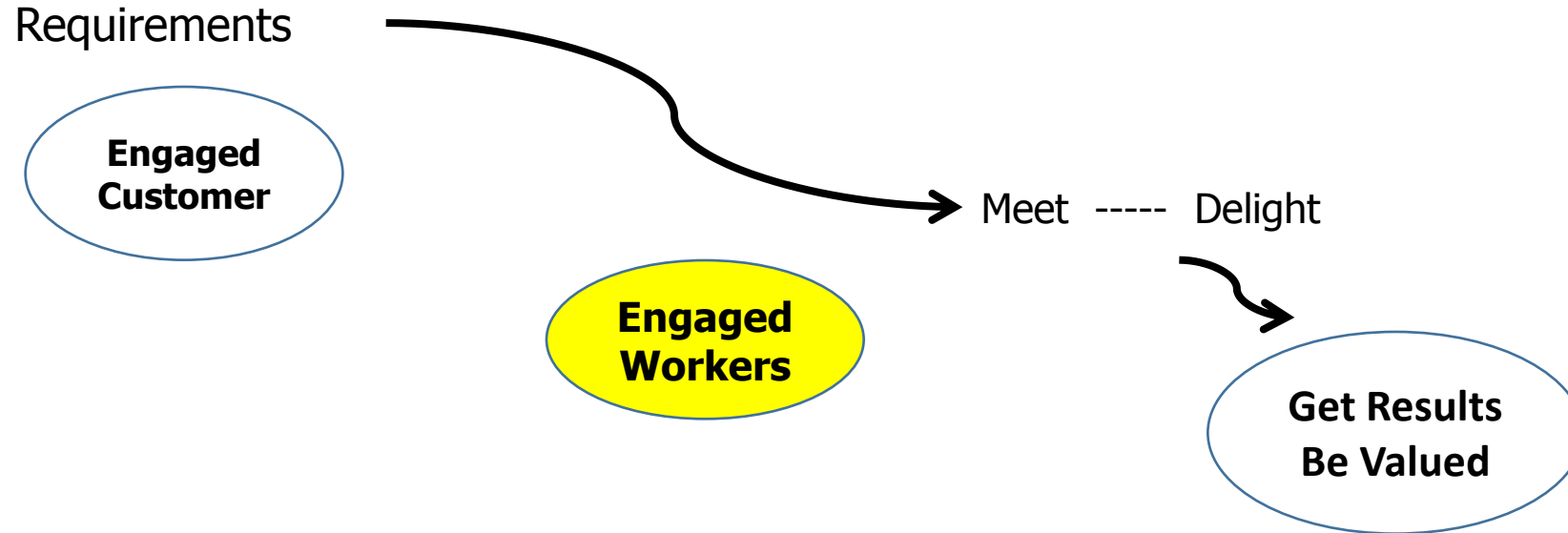
Customer Requirements

Engaged Customers

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น มีความผูกพัน

- ให้ทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้พวกเขาผูกพัน และสนับสนุน
- คุณค่าของสินค้า หรือบริการที่ผู้ส่งมอบผลิต อยู่ที่ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจ
- ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า องค์กร ทีมงาน หรือองค์กรภาครัฐ ยังคงสามารถอยู่ในธุรกิจได้

Building the Integrated Management System



Engaged, Motivated People

Engaged Workers

บุคลากรมีความผูกพัน

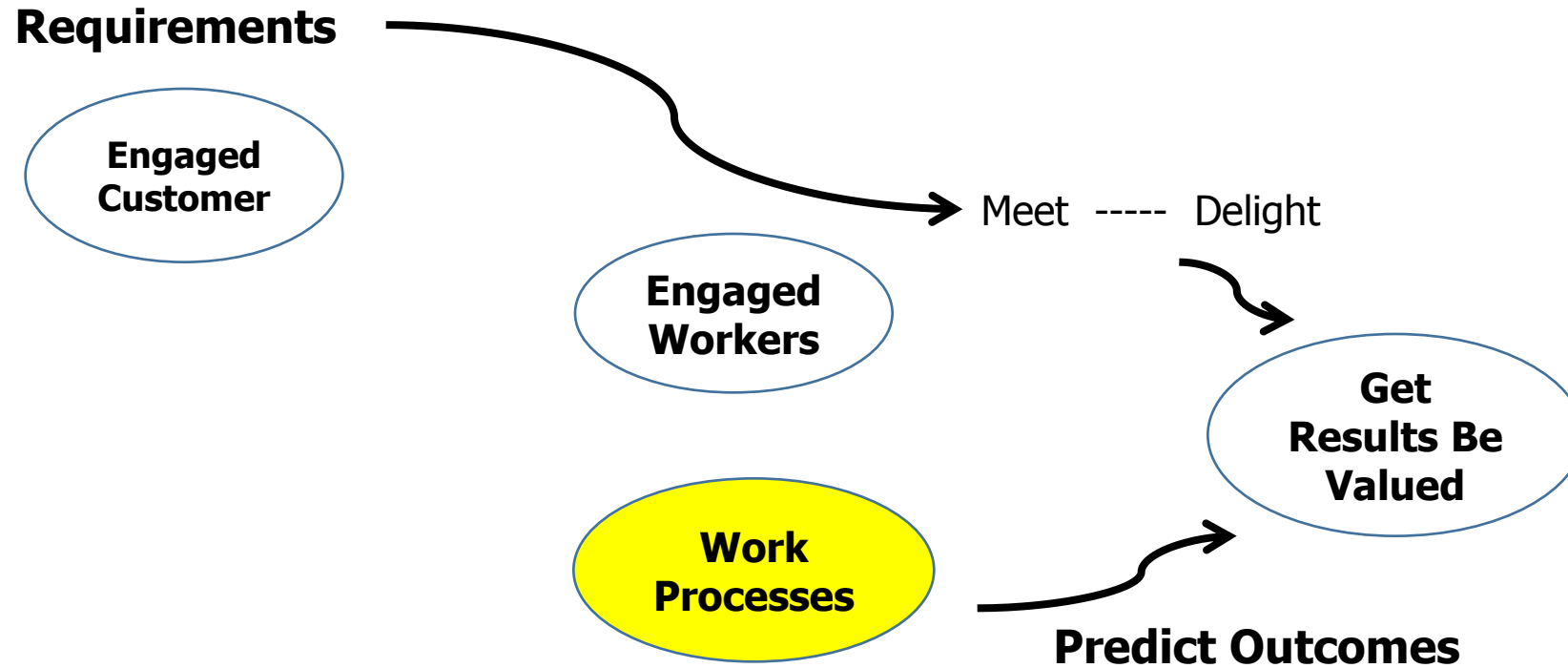
- บุคลากรที่ผูกพัน เป็นกุญแจสำคัญของระบบการจัดการแบบบูรณาการ เพื่อให้แน่ใจว่าเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณค่า เพราะบุคลากรเป็นผู้สร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- จะเกิดขึ้นได้ บุคลากรต้องมีความตั้งใจ อย่างแรงกล้าในการทำงาน
- บุคลากรผู้ที่ไม่พอใจ ไม่เต็มใจทำงาน จะส่งผลกระทบต่อผลผลิต

Engaged Workers (cont.)

บุคลากรมีความผูกพัน (ต่อ)

- บุคลากรที่มีแรงจูงใจ (***motivated workers***) ต้องมีมากกว่าความตั้งใจในการทำงาน บุคลากรยังต้องมีความรู้และทักษะ ในการดำเนินงานของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นเร็วมาก ความรู้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ
- การสร้างความรู้ใหม่ที่รวดเร็ว จึงเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม
- องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรมีความรู้เป็นปัจจุบัน และมีประสิทธิภาพในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้งาน

Building the Integrated Management System



Efficient, Effective Processes

Efficient Processes

กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ

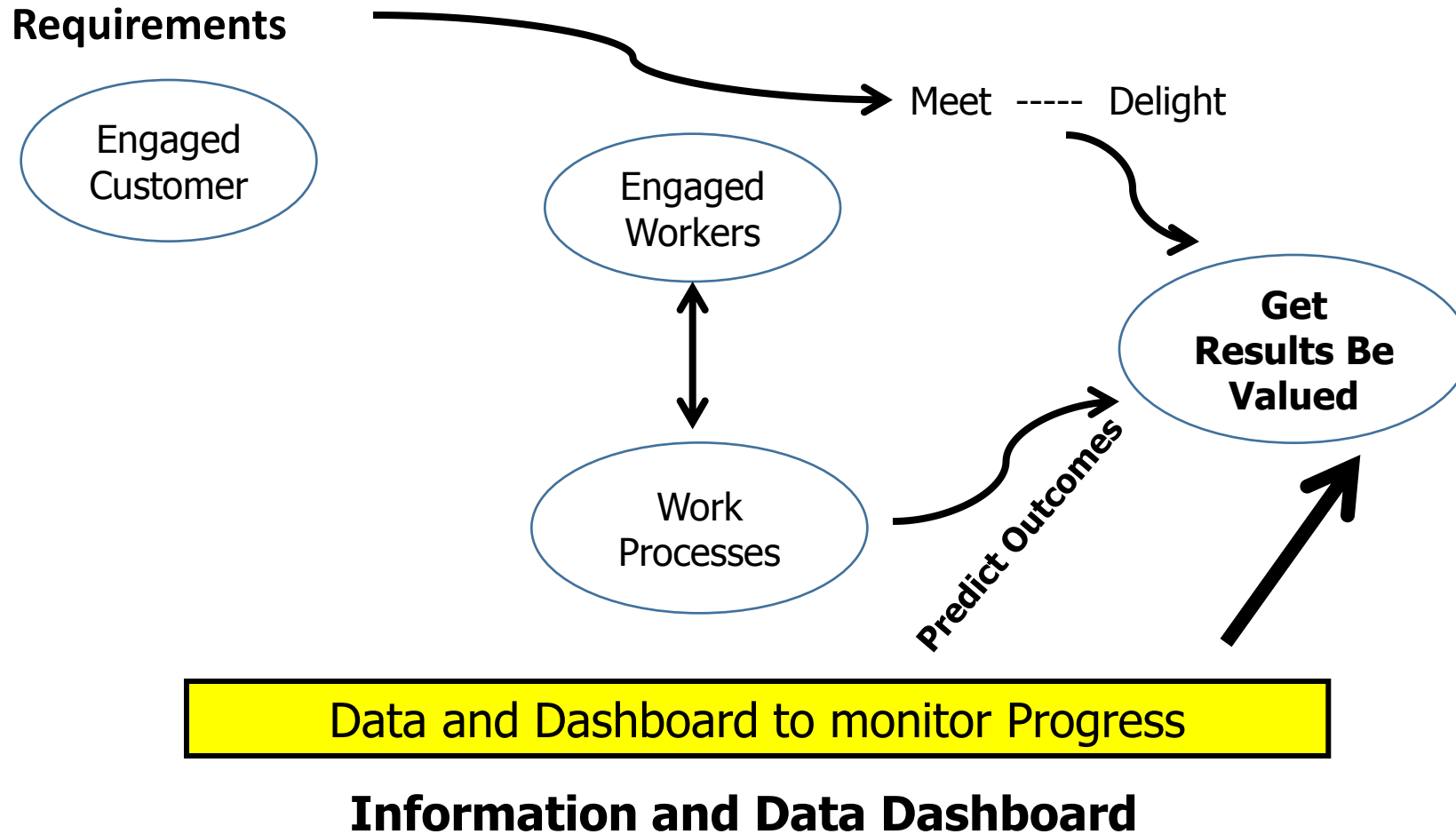
- แม้คนจะดี เก่งและเต็มใจที่จะทำงาน ก็ไม่สามารถเพิ่มคุณค่าได้ ถ้าขอให้เขาทำสิ่งที่โง่ ๆ
- เมื่อเวลาผ่านไป แม้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ก็มักจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ไม่ดี และไม่มีประสิทธิภาพ
- กระบวนการทางธุรกิจแบบ **Lean Enterprise** และ **Six Sigma** เป็นเทคนิคการปรับปรุงสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
- แน่ใจว่าเครื่องมือเหล่านี้ ช่วยให้องค์กรกำจัดความสูญเปล่าและไร้ประสิทธิภาพแบบระบบราชการ ที่เติบโตขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

Efficient Processes (cont.)

กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

- เพื่อให้มั่นใจว่ามีกระบวนการที่ดีที่สุด ต้องใช้การประเมินผลเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงที่มีความหมาย มิเช่นนั้น ก็จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดีและล่าช้า
- เห็นได้ชัดว่า กระบวนการทำงานที่สำคัญ อาจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
- อย่างไรก็ตาม กระบวนการหลักขององค์กรอาจจะหยุดชะงัก เพราะกระบวนการสนับสนุนล้มเหลว หรือความล้มเหลวผู้ส่งมอบ ยกตัวอย่าง เช่น ประสิทธิภาพของสหกิจศึกษา การ

Building the Integrated Management System



Data and Dashboard to Monitor Progress

ข้อมูลและการรายงานเพื่อติดตามความก้าวหน้า

- ข้อมูลและสารสนเทศ ช่วยให้สถาบันและบุคลากร ตัดสินใจได้ดีขึ้น เกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา
- ทำให้มองเห็นปัญหาได้อย่าง เพื่อแก้ไขหรือลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้สร้างคุณค่า

Data and Dashboard to Monitor Progress (cont.)

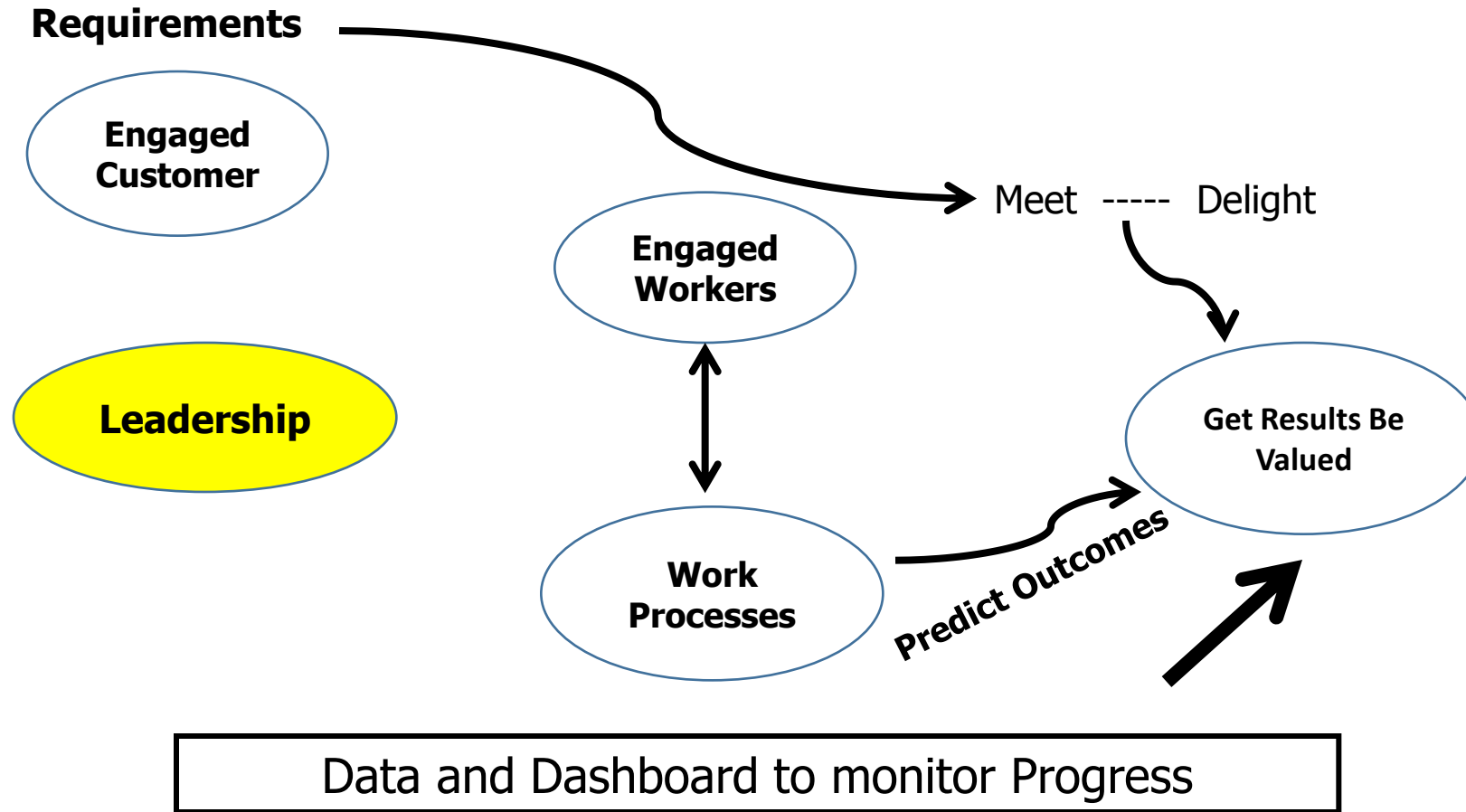
ข้อมูลและการรายงานเพื่อติดตามความก้าวหน้า (ต่อ)

- สำหรับข้อมูลที่จะใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างถูกต้อง สถาบันต้องพัฒนาระบบการจัดการในการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ และแสดงผล
- หากข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจไม่ถูกต้อง หรือขาดความน่าเชื่อถือ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิผล
- ข้อผิดพลาดที่มากขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และมีคุณค่าลดลง

การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง

- การที่สถาบันวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ
- เป็นส่วนสำคัญของการดำเนินการของสถาบัน ทั้งจากมุมมองภายใน และจากสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน
- การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน
- ควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์
- ผลการดำเนินการของคู่แข่งและในวงการศึกษา
- ข้อมูลมีหลายรูปแบบ หลายแหล่ง

Building the Integrated Management System



Leadership

Leadership

การนำองค์กร

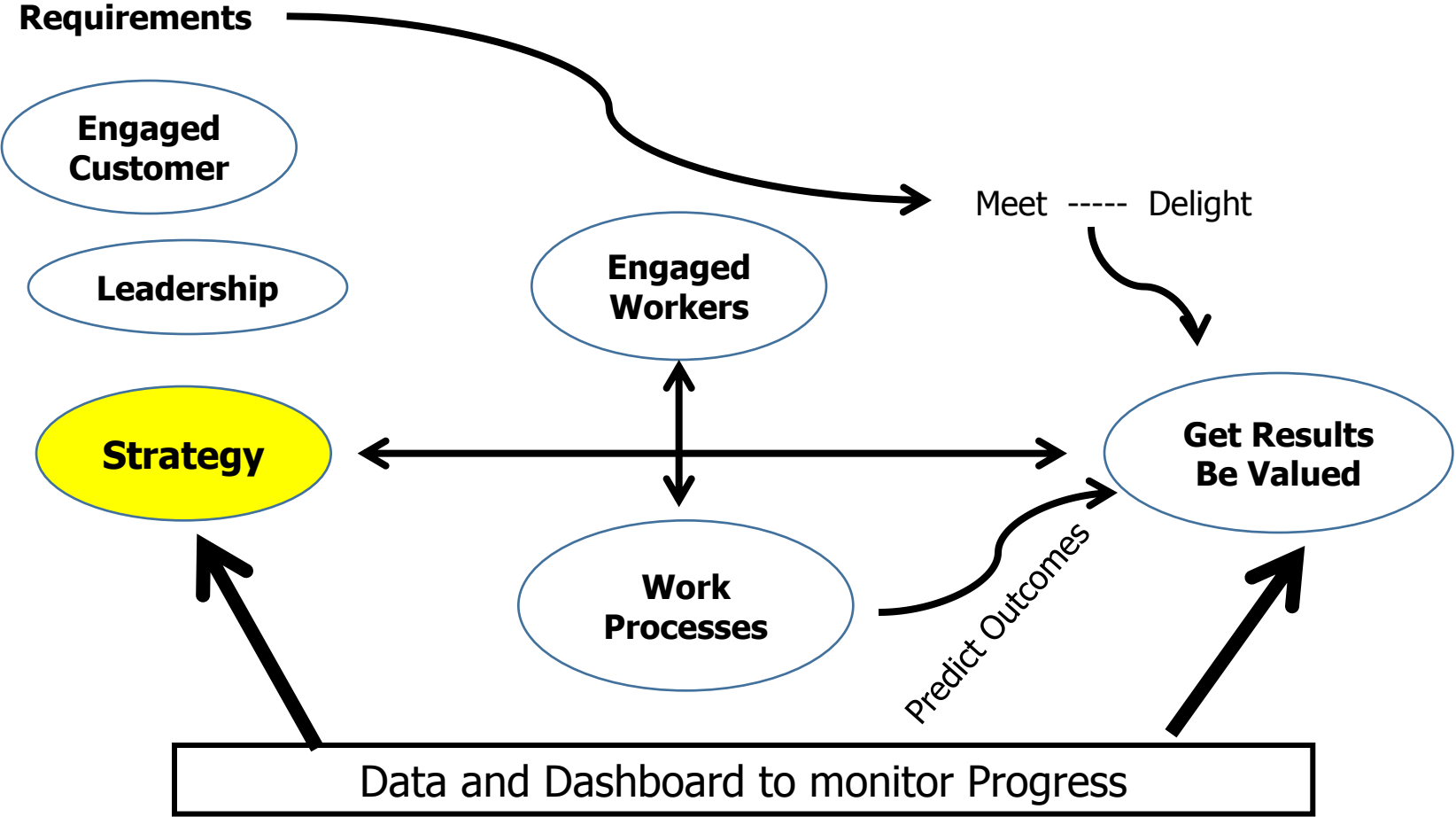
- สิ่งที่ทำให้สถาบันไม่เหมือนกัน คือทิศทางที่ผู้บริหารระดับสูง กำหนดไว้สำหรับสถาบัน
- ผู้นำต้องเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและ ลูกค้ำกลุ่มอื่น รวมทั้งตลาด ที่จะตัดสินใจว่า ทิศทางใดเป็นสิ่งที่ จำเป็น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
- แต่ก็ยังไม่พอเพียง ผู้นำยังต้องเข้าใจความสามารถขององค์กร ความพอเพียงและความสามารถของบุคลากร พันธมิตร คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ

Leadership (cont.)

นำสถาบันไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน

- กำหนดวิสัยทัศน์
- มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- แสดงถึง ค่านิยมของสถาบัน
- แนวปฏิบัติที่มีจริยธรรมให้ประจักษ์
- กำหนดความคาดหวังที่สูงต่อบุคลากร
- กำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ เพิ่มขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม
- ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบ และเกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Building the Integrated Management System



Strategy Development and Execution

Strategy

กลยุทธ์

- ผู้นำที่มีประสิทธิผล ใช้กระบวนการของการพัฒนากลยุทธ์ ในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถาบัน และระดับผลของการปฏิบัติงานในประเด็นสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จ (เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์)
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำให้บรรลุจริง เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต

2015-2016

โครงสร้างองค์กรบ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อม การดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของการดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

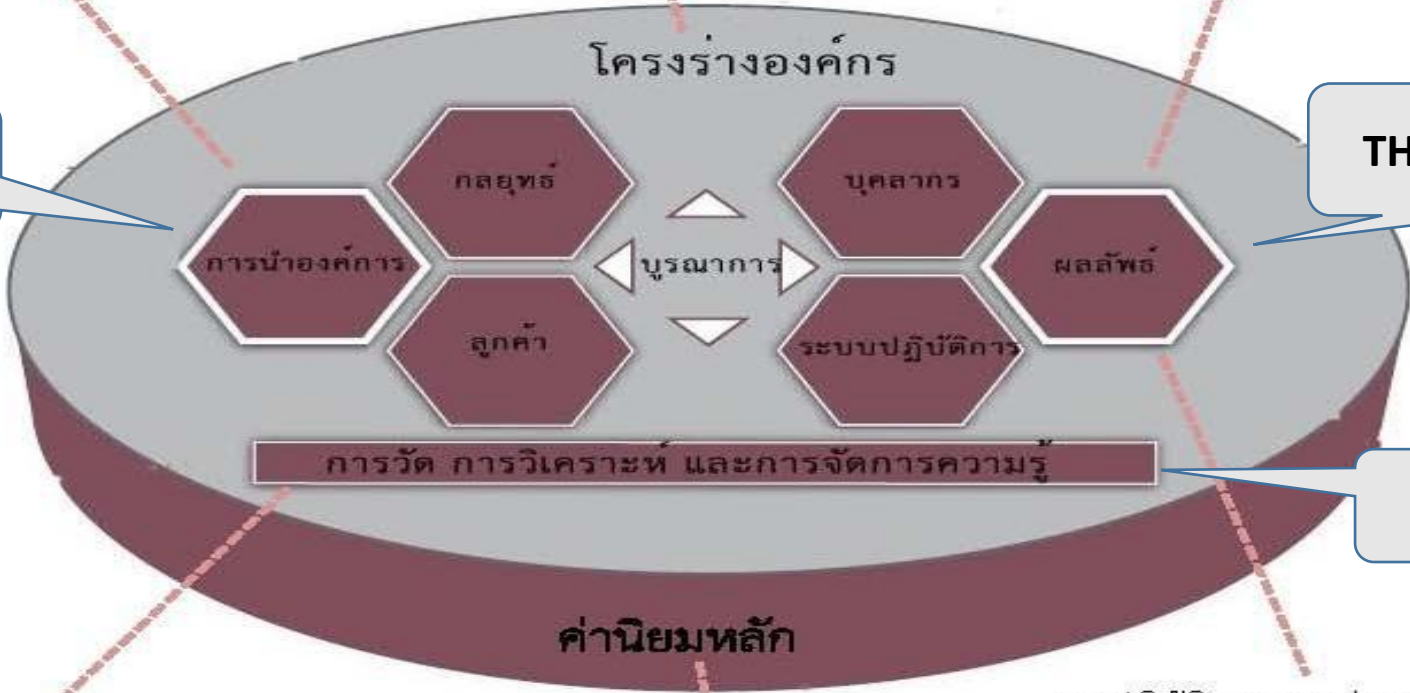
กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากรปฏิบัติการและผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ

DRIVER TRIAD

THE WORK CORE

BRAIN CENTER



พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริง มีความคล่องตัว และใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน

พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEx มาจากชุดของค่านิยมหลักและแนวคิด ซึ่งฝังลึกใน องค์กร ที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น (ดูหน้า...)

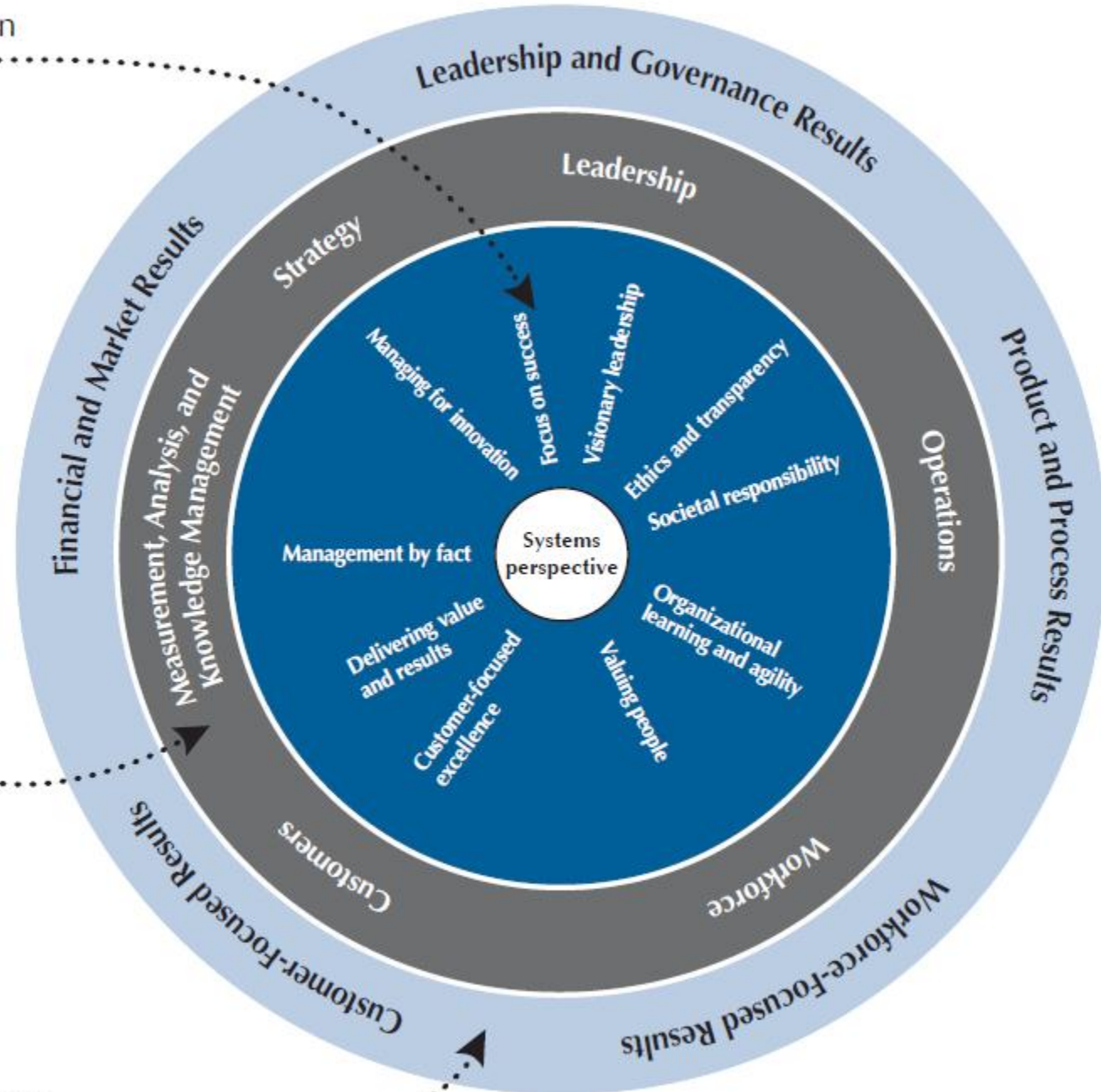
การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นบุคลากร การนำองค์กรและธรรมาภิบาล รวมถึงผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณและตลาด

The Role of Core Values and Concepts

The Baldrige Criteria build on **core values and concepts...**

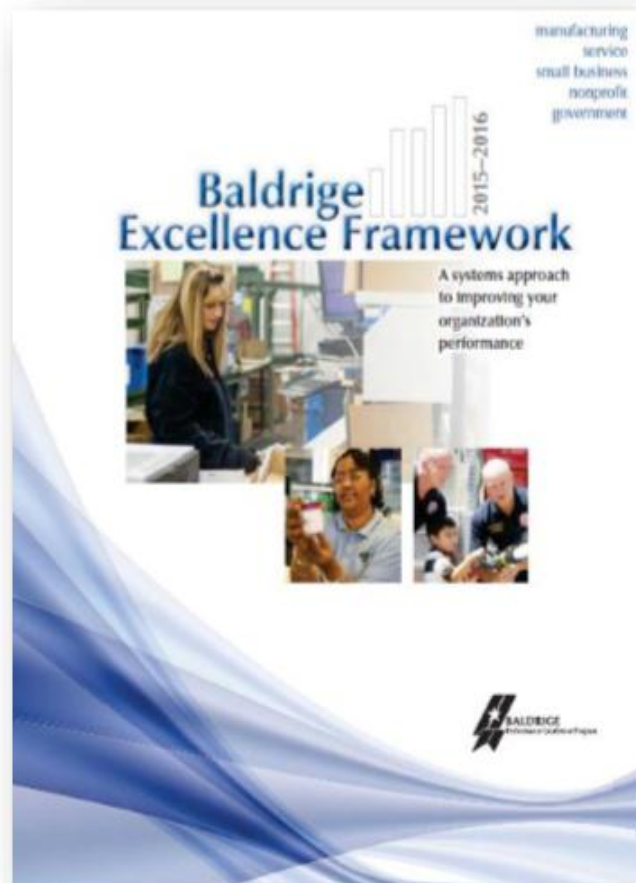
which are embedded in **systematic processes...**
(Criteria categories 1–6)

yielding **performance results.**
(Criteria category 7)



ค่านิยมของเกณท์

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- การให้ความสำคัญกับคน
- การเรียนรู้ระดับสถาบันและความ
คล่องตัว
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์



การปรับเปลี่ยนของเกณฑ์ในแต่ละครั้ง มาจากวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงแนวทางปฏิบัติที่น่าสมมุขของระบบการนำและผลการดำเนินการที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล

การบริหารการเปลี่ยนแปลง
(Change management)

Big Data

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน และผลกระทบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ส่งผลกระทบต่อสาระสำคัญ 3 เรื่อง ที่เกิดขึ้นใหม่ในเกณฑ์ฉบับปี 2558

- 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง**
- 2. ข้อมูลขนาดใหญ่**
- 3. การเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศ**

การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นเรื่องยากและมักมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรและบุคลากร
- ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการอุทิศ
- ดังนั้น เกณฑ์จึงให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการบรรลุวิธีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

- ข้อมูลที่มาจากหลากหลายแหล่งและยังมีคุณภาพที่แตกต่างกัน
- ทำทหายความสามารถในการตรวจสอบข้อมูล และบางครั้งทำได้ยากขึ้น เมื่อข้อมูลประกอบไปด้วยตัวเลข ข้อความ วิดีทัศน์ หรือในรูปแบบอื่นๆ
- การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนและการบูรณภาพของข้อมูล (Data Integrity)
- ความท้าทายทางด้าน Cybersecurity

การเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศ

- สิ่งที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถในการทำงาน ผลิตภาพ และการเดินทาง
- ดังนั้นหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ได้มีการจัดการความเสี่ยง การตัดสินใจเลือก หรือมีทางเลือกสำรองในระบบการบริหารจัดการอย่างไร โดยไม่เพิ่มภาระในระบบที่สูญเปล่าหรือเกินความสามารถที่องค์กรจะรับได้

สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ

- คำที่เราใช้พูดกันบ่อยๆ คือ ทำ TQA/EdPEX (แปลว่าอะไร)
- สิ่งที่ยากเห็น คือ การนำเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติ เพราะเกณฑ์ EdPEX คือ แนวทางการบริหารจัดการองค์กร
- ดังนั้นการเขียนแบบประเมินตนเอง จึงเป็นแค่ปลายทาง **แต่มีความจำเป็นที่ต้องเขียน**
- และจะมีประโยชน์ **หากนำ OFI ที่ท่านตระหนักรู้เอง ไปดำเนินการพัฒนา**

สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ

- **TQA/EdPEX** เป็นการเดินทางสู่ความเป็นเลิศที่ไม่มีวันสิ้นสุด หรือ อย่างน้อยต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าคุณะฯ/สำนักของท่านเป็นแถวหน้าของวงการที่ท่านอยู่ ซึ่งต้องใช้เวลาเดินทางยาวนาน
- บทวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ มีความงาม หรือ ดอกไม้ที่หอมหวานให้ชื่นชมไปตลอดทาง

สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ

- เกณฑ์มีแต่คำถาม 'ไม่มีคำตอบ' 'ไม่มีตัวอย่าง'
- ในโครงร่างองค์กร ส่วนใหญ่เป็นคำถาม 'อะไร'
- ในหมวดกระบวนการ ส่วนใหญ่เป็นคำถาม 'อย่างไร'

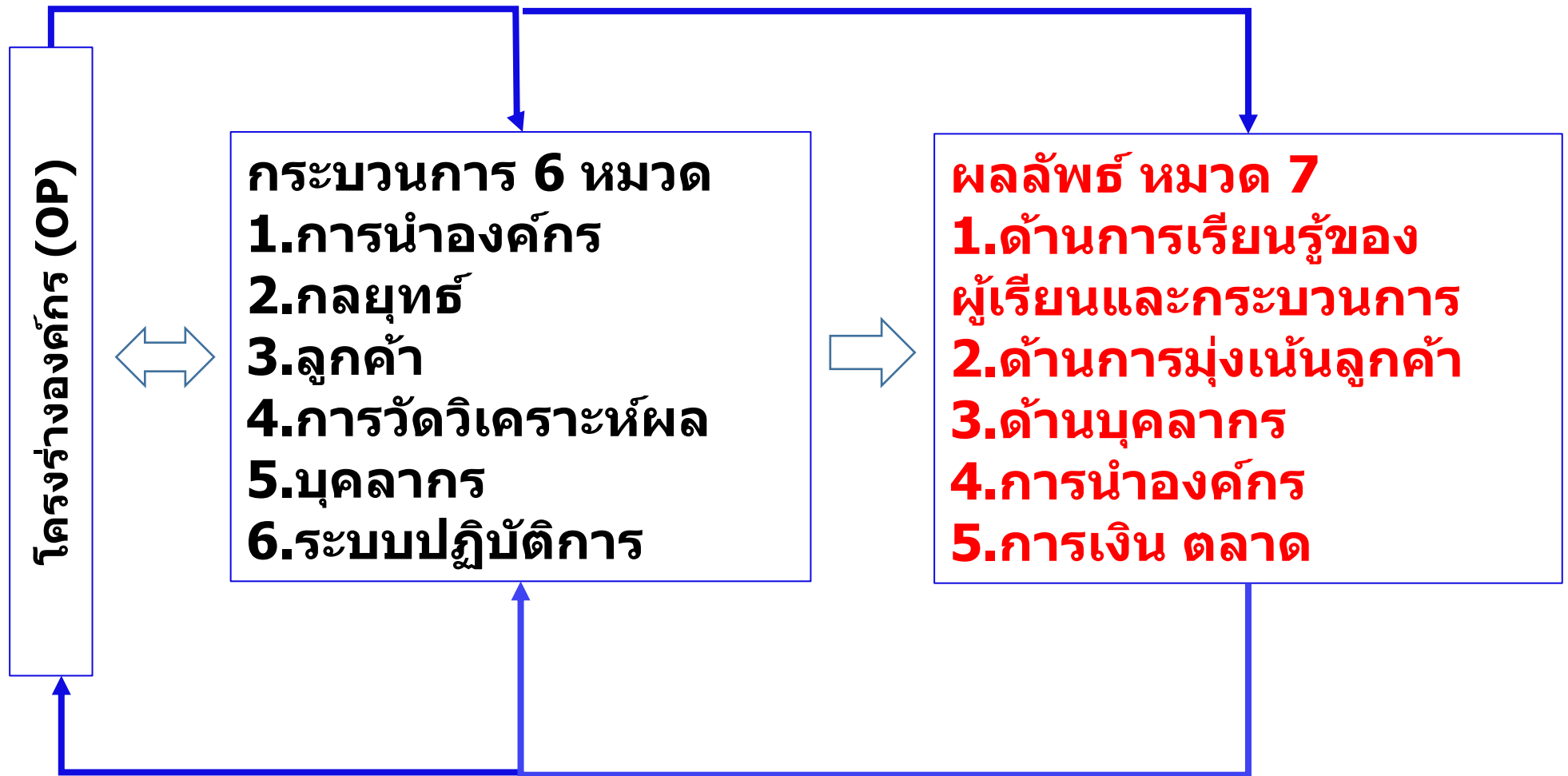
โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX

- โครงร่างองค์กร (Organizational Profile, OP)
- หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6)
- หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7)

คุณลักษณะสำคัญของ EdPEX 5 ข้อ

- 1) เกณฑ์ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (450 จาก 1000 คะแนน)
- 2) เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการและปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของสถาบัน
- 3) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ความต้องการของสถาบันการศึกษา
- 4) เกณฑ์ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบและการบูรณาการ สู่เป้าประสงค์ของสถาบัน
- 5) เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX



1. การรายงานผลลัพท์

รายงานผลลัพท์ ด้วย **LeTCI**

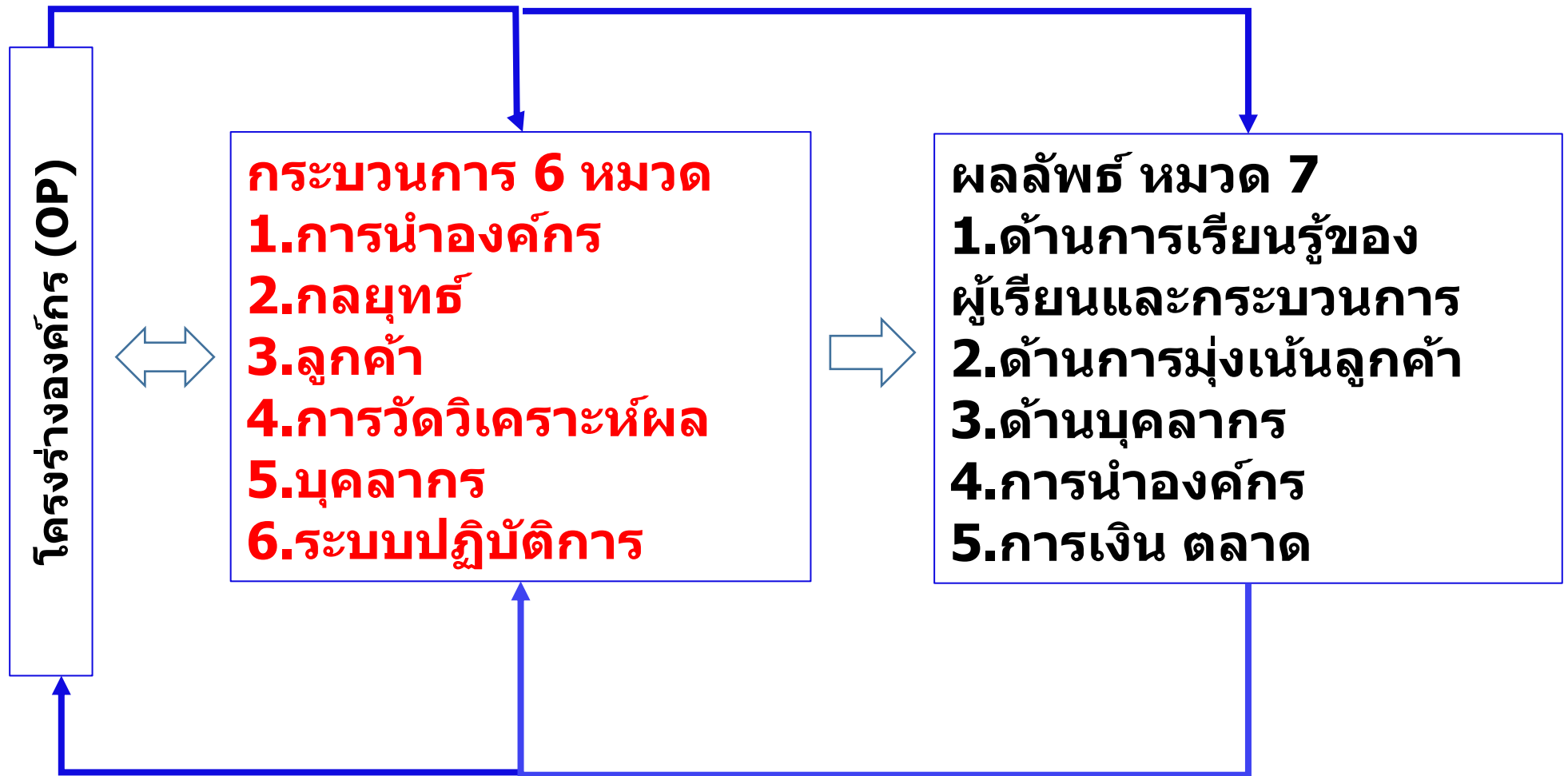
Le – level ผลลัพท์ในปีปัจจุบัน

T – ผลลัพท์ย้อนหลัง 3 จุด

C – ผลลัพท์ของคุณเทียบ

I – ผลลัพท์ที่สัมพันธ์กับกระบวนการที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ จำแนกตามกลุ่มที่เหมาะสมตามที่องค์กรระบุไว้

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX





คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์

2. ไม่กำหนดวิธีการและปรับใช้ให้เหมาะสมได้

เกณฑ์นี้ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- สถาบันควรมีโครงสร้างอย่างไร
- สถาบันควรมีหรือไม่ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านคุณภาพ ด้านวางแผน ด้านจริยธรรม หรือหน้าที่อื่น ๆ
- สถาบันต้องมีการบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปแบบเดียวกัน

สถาบันควรค้นหาแนวทางในการดำเนินการในรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของตนเองเพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเยี่ยม(Best Practices)



คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์

3. มุ่งเน้นที่ความต้องการของสถาบันการศึกษา

เกณฑ์การศึกษา ถูกดัดแปลงเพื่อให้ความสำคัญกับหลักการที่สำคัญทางการศึกษา และความต้องการที่จำเพาะของสถาบันการศึกษา ซึ่งรวมถึง

- มุ่งเน้นที่การเรียนการสอนเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเป้าหมายสำคัญของสถาบันการศึกษา
- สถาบันต่าง ๆ อาจมีพันธกิจ บทบาทและหลักสูตรซึ่งมีความแตกต่างกันได้ (เช่นสถาบันที่สอนด้านการค้า วิศวกรรม หรือสถาบันที่เน้นการสอนและการวิจัย)
- คำหนึ่งถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (เช่นผู้ปกครอง นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ และชุมชน)

การสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการมุ่งเน้นตามพันธกิจเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์



คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์

3. มุ่งเน้นที่ความต้องการของสถาบันการศึกษา

หลักการของความเป็นเลิศ รวมถึงส่วนประกอบ 3 ด้านคือ

- (1) กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการกลั่นกรอง และมีการนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี
- (2) มีการปรับปรุงตัววัดและดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างต่อเนื่องทุกปี
- (3) แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลดำเนินการ และการปรับปรุง ผลดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถาบัน ซึ่งเทียบเคียงกันได้ และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

การบริหารยุทธศาสตร์ การปรับปรุง การเทียบเคียง ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ



คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์

4. สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งสถาบัน

เกณฑ์ EdPEX สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งสถาบันจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการกลยุทธ์ของสถาบันที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง โดย**ลดความจำเป็นที่จะกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด** ลดการรวมศูนย์ตัดสินใจ หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าสถาบันมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่รับรู้ทั่วทั้งองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบ

รายงานหมวดกระบวนการทำงาน **ADLI**

A – Approach การดำเนินงานที่เป็นระบบ มีผู้รับผิดชอบ มีขั้นตอน ทำซ้ำได้ วัดผลได้

D – Deploy กระบวนการนั้นๆได้รับการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถ้วนทั้งองค์กร

L – Learning กระบวนการทำงานดังกล่าว (A) ได้รับการทบทวนปรับปรุงให้ดีขึ้น

I – กระบวนการดังกล่าวสัมพันธ์กับกระบวนการในหมวดอื่นๆที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ขององค์กร หรือมีการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

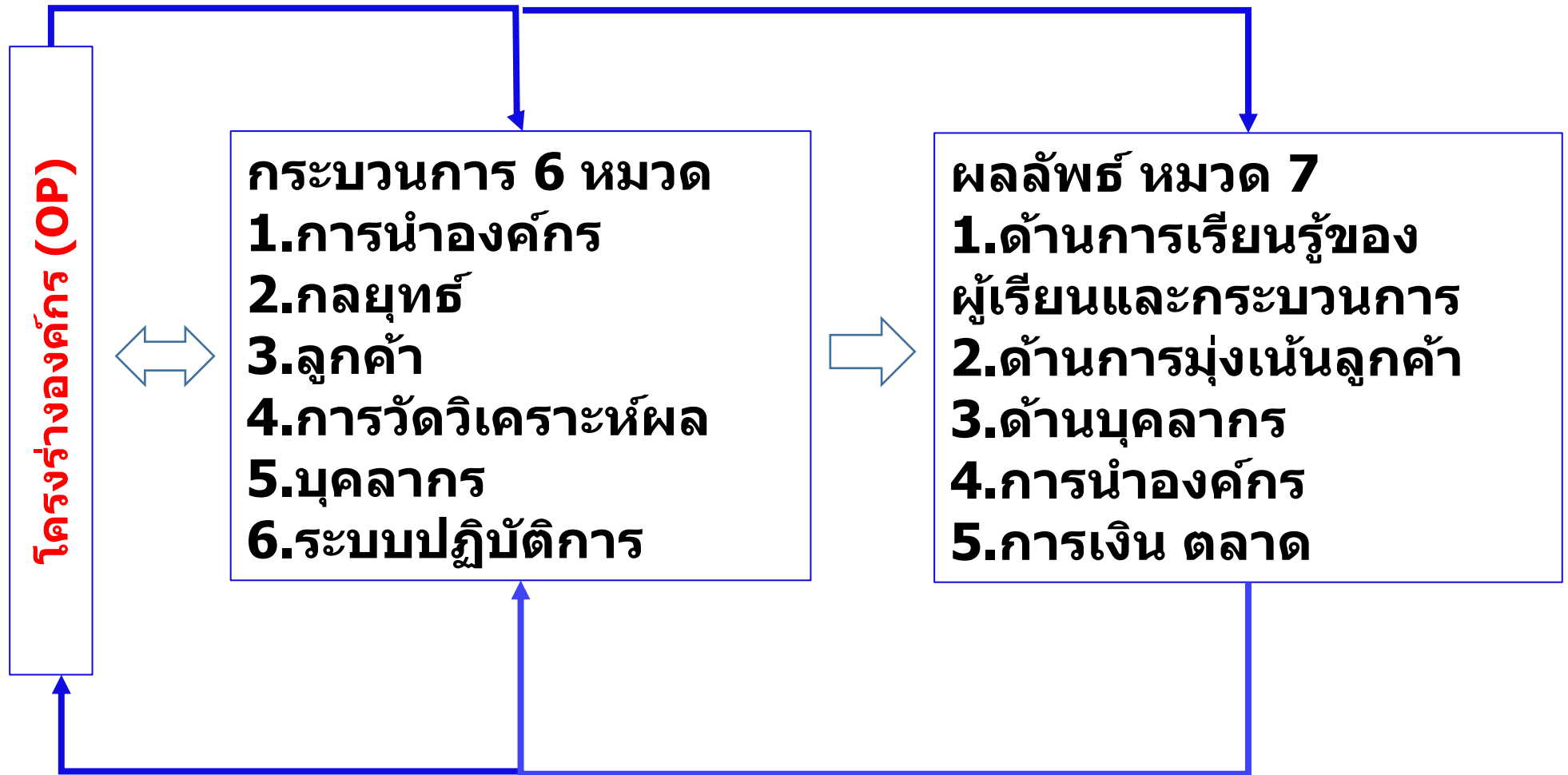


คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์

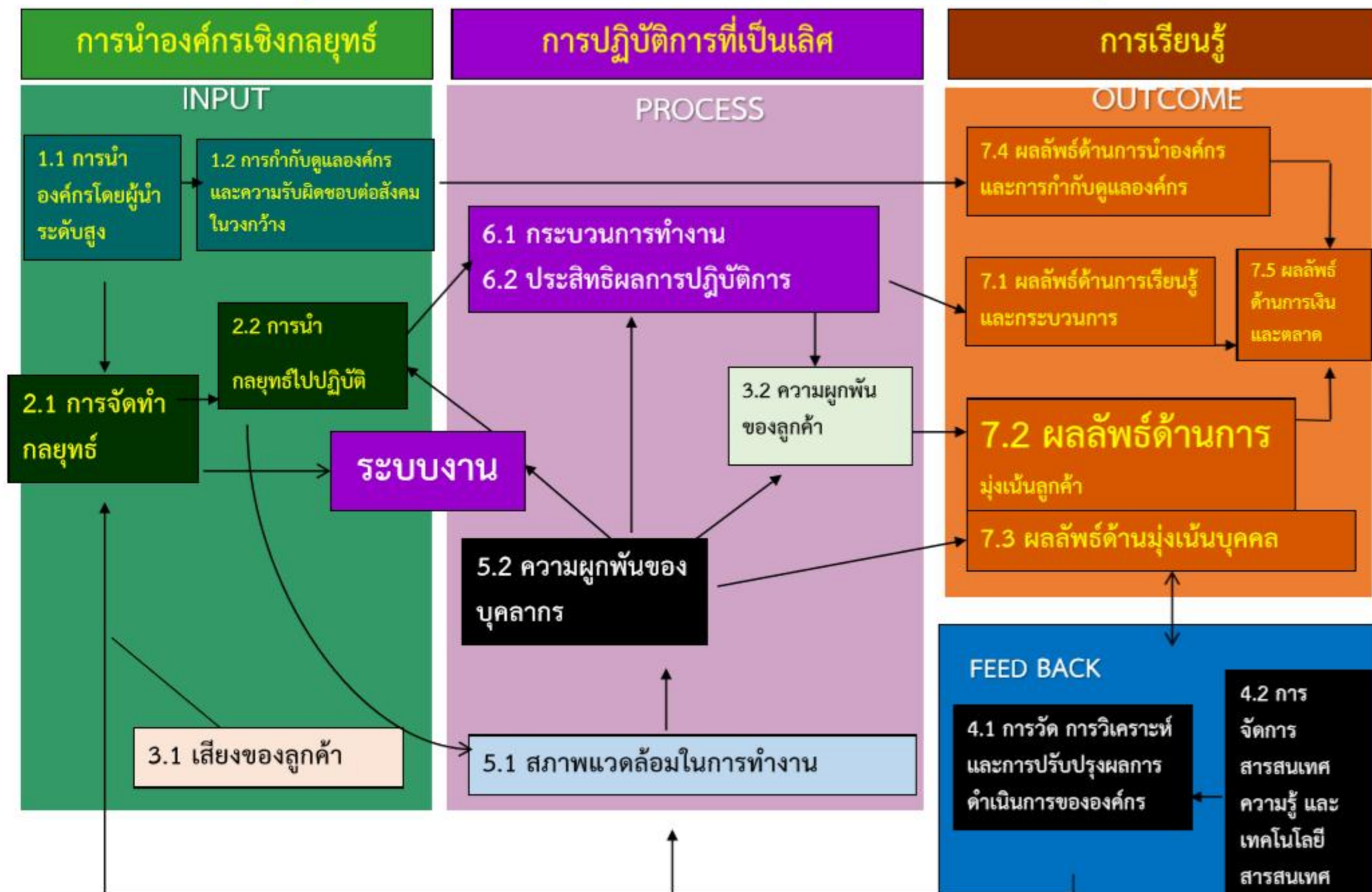
5. สนับสนุนการตรวจประเมินที่เห็นเป้าประสงค์

- เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมิน ซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน การใช้เกณฑ์ เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้สถาบันเห็นภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ 17 หัวข้อ ซึ่งเห็นที่ผลการดำเนินการ ตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินการ (แนวทางการให้คะแนน)
- ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEX จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์การหลากหลายประเภท

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx



หลักคิดการพัฒนาคุณภาพงาน



การนำ EdPEX มาใช้จะเริ่มอย่างไร

- ผู้บริหารองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของเกณฑ์
- ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทำความเข้าใจบริบทขององค์กรตนเอง และร่วมกันจัดทำบริบทองค์กร ร่วมกันกำหนดทิศทางองค์กร (จัดทำ โครงร่างองค์กร – Organizational profile, OP)
- ทำการประเมินตนเองตามรายการ พร้อมค้นหาผลลัพธ์ที่มีอยู่
- นำผลจากการประเมินตนเอง โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่ยังไม่เป็นระบบ หรือไม่พบกระบวนการ รวมทั้งผลลัพธ์สำคัญที่ขาดมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ

การจัดทำโครงสร้างองค์กร

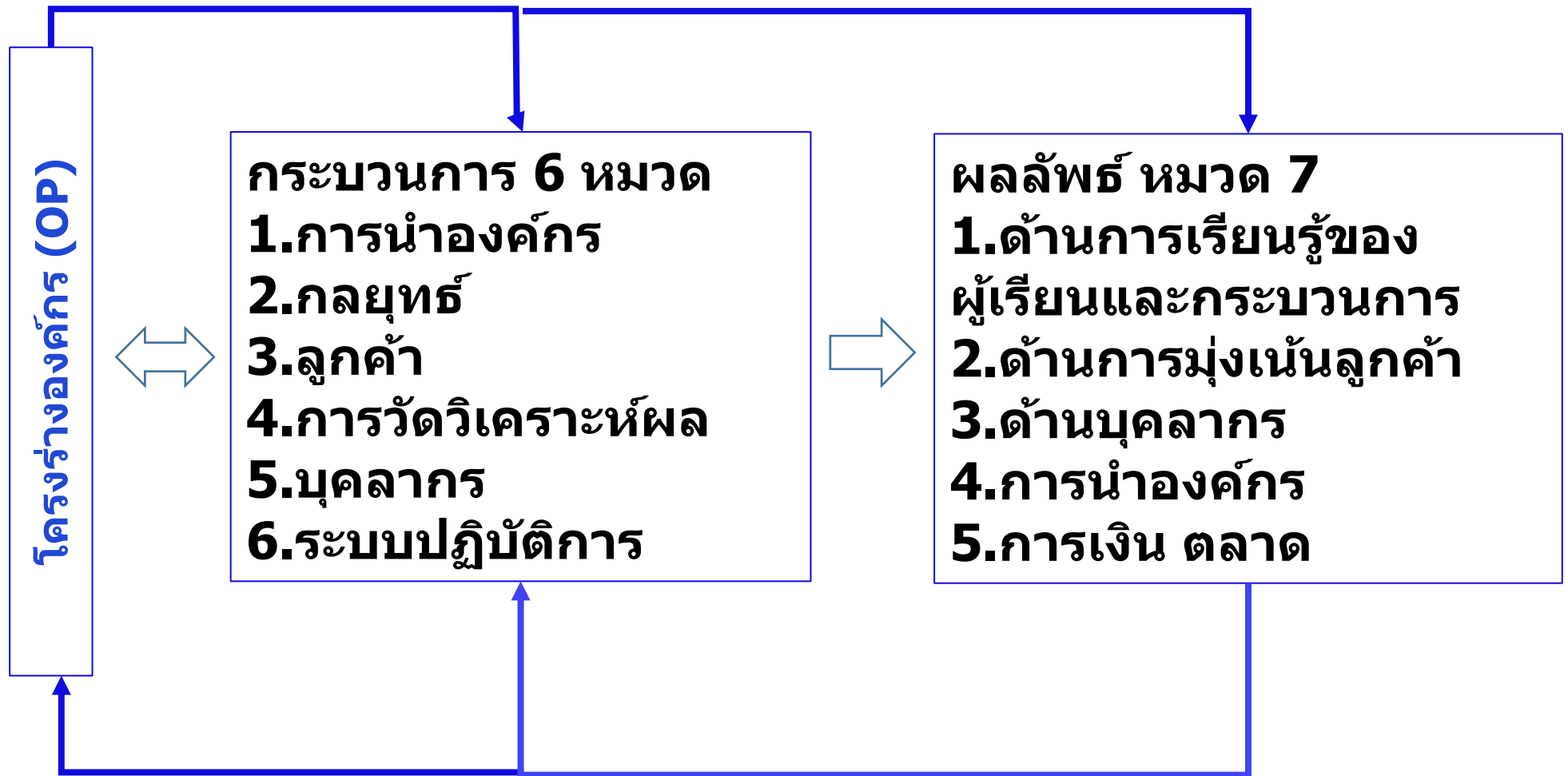
วัตถุประสงค์

เพื่อที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงานและ
ปัจจัยแห่งความสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

กระบวนการ

- ทบทวนข้อคำถามในเกณฑ์ในส่วนโครงสร้างองค์กร
- จัดเตรียมเนื้อหาและรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรให้ครบถ้วนมากที่สุด
- สิ่งที่เราไม่สามารถตอบบางประเด็นได้ คือ gap ที่ควรดำเนินงานให้ชัดเจน

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX



โครงสร้างองค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- หลักสูตร และบริการ
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดประสงค์
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- สินทรัพย์
- กฎระเบียบข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- โครงสร้างองค์การ
- กลุ่มผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น
กลุ่มผู้มีส่วนได้
- ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

P.2 สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- ลำดับในการแข่งขัน
- การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

P1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(1) หลักสูตร และบริการ สถาบันมีหลักสูตร และบริการ ที่สำคัญ**อะไรบ้าง** ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร และบริการต่อความสำเร็จของสถาบัน**คืออะไร** สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการจัดหลักสูตร และบริการ

(2) วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของสถาบันที่ได้ประกาศไว้ **คืออะไร** สมรรถนะหลักของสถาบัน (core competencies) **คืออะไร** และมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจของสถาบัน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็น
อย่างไร สถาบันแบ่งบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภท
อะไรบ้าง ข้อกำหนดด้านการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่
ละประเภทมี**อะไรบ้าง** มีองค์ประกอบสำคัญ**อะไร** ที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วน
ร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระ
งานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับ
สถาบัน**คืออะไร** ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของ
สถาบัน**คืออะไร**

(4) สินทรัพย์ สถาบัน มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญ
อะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ สถาบันดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้าน
กฎระเบียบ ข้อบังคับ**อะไรบ้าง** กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและ
ความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การ
รับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบ
ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้
กับสถาบันมี**อะไรบ้าง**

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างและระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน**มีลักษณะ**
อย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภา
สถาบัน/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มี
ลักษณะ**เช่นใด** (*)

(2) ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและ
ลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมี**อะไรบ้าง** (*)
กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ**อะไรบ้าง**ต่อหลักสูตร
และบริการ การบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และการปฏิบัติการ
ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่มมีความ**แตกต่างกันอย่างไร**

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่สำคัญมี**ก็ประเภท อะไรบ้าง** กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มี**บทบาทอะไร**ในระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของหลักสูตรและบริการ และการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาท**อะไร**ในการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน สถาบันมีกลไกที่**สำคัญอะไร**ในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทาน**อะไรบ้าง**

P.2 สภาพการณ์ขององค์การ

ก. สภาพด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน สถาบันอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษา หรือตลาดการศึกษาสถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่ง**เป็นอย่างไร**

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ**คืออะไร (*)**

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมี**อะไรบ้าง** แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชาการมี**อะไรบ้าง** มี**ข้อจำกัดอะไรบ้าง**ในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ (ถ้ามี)

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

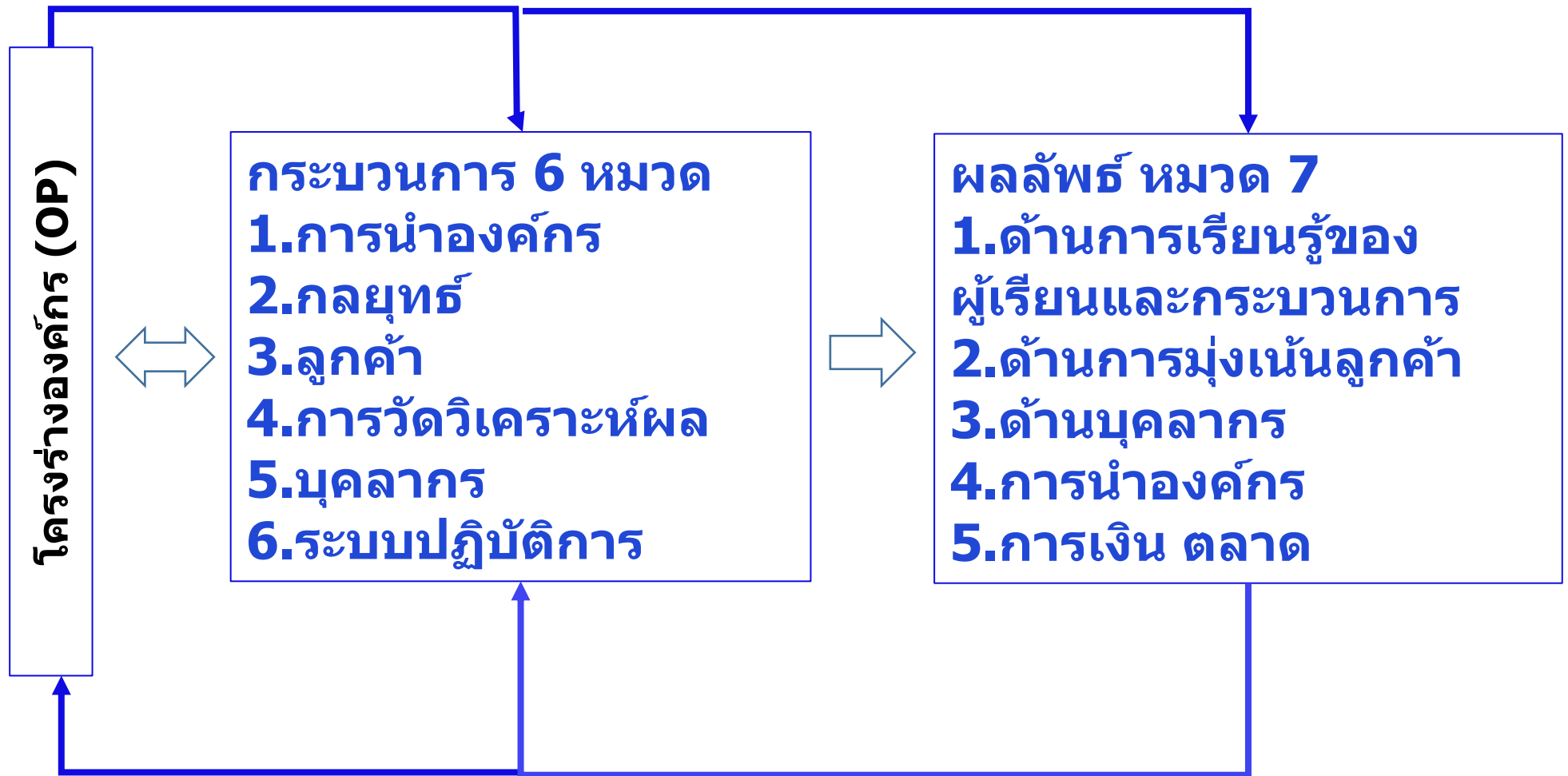
**ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและ
บริการการปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง**

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

**ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน
ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่
สำคัญระดับสถาบัน**

**การประเมินตนเองหมวด
กระบวนการ (หมวด 1-6)**

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx



การประเมินกระบวนการ (หมวด1-6)

- ดูว่าระบบงานและกระบวนการขององค์กรมีแนวทางการดำเนินการตามระบบที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศหรือไม่
- การดำเนินการดังกล่าว มีความเป็นระบบที่มีประสิทธิผลหรือไม่
- ตอบสนองความต้องการตามบริบทของภาควิชาและนโยบายของคณะหรือไม่
- นำสู่ผลลัพธ์ที่มีความยั่งยืนหรือไม่

ระบบปฏิบัติการ (หมวดกระบวนการทำงาน)

- คำถามในหมวดนี้ส่วนใหญ่จะถามด้วยวิธีการ 'อย่างไร'
- การตอบต้องอธิบายว่า เรื่องนั้นๆ ได้มาด้วยแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลอย่างไร (ADLI)
- อาจใช้ ตาราง flow chart เพื่อเข้าใจง่าย

นียมามในการประเมิน

- **แนวทาง**
- **ความเป็นระบบ**
- **ประสิทธิผล**
- **การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ**
- **บูรณาการ**
- **การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน**

Approach : แนวทาง หรือ วิธีการ

คำว่า **"แนวทาง"** หรือ **"วิธีการ"** หมายถึง วิธีการที่สถาบัน ใช้ดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ในเกณฑ์นี้ การ ประเมินแนวทางการดำเนินการ จะพิจารณาถึงความเหมาะสม ของวิธีการตามข้อกำหนด และต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขององค์กร รวมถึงการนำวิธีการนั้นไปใช้ให้เกิดประสิทธิผล

Systematic : มีความเป็นระบบ

**คำว่า " มีความเป็นระบบ" หมายถึง แนวทางซึ่งมี
ขั้นตอนเป็นลำดับ ดำเนินการซ้ำได้ รวมทั้งมีการใช้
ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรืออาจ
กล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบหากมีการประเมิน
การปรับปรุง และการแบ่งปันจนส่งผลให้แนวทางนั้น
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น**

Effective : ประสิทธิภาพ

คำว่า “**ประสิทธิผล**” เป็นการดูว่ากระบวนการหรือมาตรการ ที่ใช้
ว่าสามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การ
ประเมินประสิทธิผลต้องประเมินว่า

- 1) แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความ
ต้องการของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติ
ได้ดีเพียงใด
- 2) ผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

Deployment: การนำแนวทางไปปฏิบัติ

- คำว่า **“การนำแนวทางไปปฏิบัติ”** หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การนำแนวทางไปปฏิบัติจะประเมินทั้งจากความครอบคลุมและความลึกของการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งสถาบัน
- การนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมิน หัวข้อในหมวด

Integration : การบูรณาการ

- คำว่า **"การบูรณาการ"** หมายถึงการผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์
- การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด **1 – 6**
- ดูคำจำกัดความเพิ่มเติมของคำว่า **" การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน : Alignment"**

Alignment: การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

➤ คำว่า "การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน" หมายถึงความสอดคล้องของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจด้านทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของสถาบัน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี ความเข้าใจร่วมกันใน จุดประสงค์และ เป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เกี่ยวพันกัน เพื่อใช้ในการวางแผนการติดตามการวิเคราะห์และการปรับปรุงในสามระดับคือ

1) สถาบัน/ผู้นำระดับสูง 2) กระบวนการหลัก และ

3) หลักสูตร สาขาวิชา ชั้นเรียน หรือ บุคคล

Process A-D-L-I

A	ผู้รับผิดชอบคือใคร (Process owner)
	กำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างไร ทำเมื่อไร ทำบ่อยแค่ไหน อะไรคือตัวชี้วัด (Input มาจากไหน)
	Output คือ อะไร
	จัดทำเป็นมาตรฐาน/ คู่มือหรือยัง
D	มีการสื่อสารนำไปปฏิบัติอย่างไร
	ความทั่วถึง ความจริงจัง ความมีประสิทธิภาพ
L	ใครทบทวน (ทั้งแนวทางและผลลัพธ์)
	ทบทวนเมื่อไร / ทบทวนบ่อยแค่ไหน
	นำผลการทบทวนไปปรับปรุง นวัตกรรม แบ่งปันความรู้อย่างไร
I	ความเชื่อมโยงกับโครงสร้างองค์กร หัวข้ออื่น
	มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกันกับกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
	แสดงผลลัพธ์ที่หัวข้อใด

การประเมินตนเองหมวด

ผลลัพธ์ (หมวด 7)

Responding to Results Items

1. Focus on your organization's most critical performance results.
2. Report **levels, trends, and comparisons**, and show **integration (LeTCI)**

Levels

- ◎ **Levels** refers to
 - > **your current** level of performance

Trends

◎ **Trends** refers to

- > the **rate** of your performance improvements or the **sustainability** of good performance (i.e., the slope of trend data)
- > the **breadth** (i.e., the extent of deployment) of your performance results

Comparison

⊙ **Comparisons** refers to

- > **your performance relative to appropriate comparisons, such as competitors or organizations similar to yours**
- > **your performance relative to benchmarks or industry leaders**

Integration

- สัมพันธ์กับ**ข้อกำหนด**
- รายงานแยกตามกลุ่มที่ระบุ (**Segmentation**)
(เช่นลูกค้า ผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด ที่ระบุไว้ในลักษณะองค์กร และในกระบวนการงาน)
- มีความสอดคล้องทุกกระบวนการและหน่วยงาน
เพื่อสนับสนุน**เป้าประสงค์**ขององค์กร

Result Le-T-C-I

Le	ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน
T	อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินงาน หรือการรักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล)
C	ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน
	ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจหรือวงการเดียวกัน
I	ตัววัดมีการจำแนกประเภท ตามที่ระบุในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6
	ความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆของผลลัพธ์
	ผลลัพธ์มีการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ระดับพัฒนาการขององค์กร

- **ระดับที่ 1 ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic requirement)**
แต่ละหัวข้อจะมีคำถามเดียว เช่น 1.1 ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร
- **ระดับที่ 2 ข้อกำหนดโดยรวม (Overall requirement)**
มีประเด็นคำถามเพิ่มขึ้น คำถามที่เป็นข้อย่อยตัวอักษรหนา
- **ระดับ 3 ข้อกำหนดต่างๆ (Multiple requirement)**
ทุกประเด็นคำถาม

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน)
[กระบวนการ]

Basic requirement

ให้อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน
วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น มีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อ
สร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับ
บุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ำที่สำคัญกลุ่มอื่น

Overall level 1

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน

Overall level 2

ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำองค์การไปสู่บุคลากร
คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*)
การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมดังกล่าวของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม

พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง
กฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร

รวมทั้งมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้ต้องถือปฏิบัติอย่างไร

(3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว
ในเรื่องดังต่อไปนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ มีผลลัพธ์ที่โดดเด่น
เหนือสถาบันอื่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ในระดับสถาบันและทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วย

Multiple

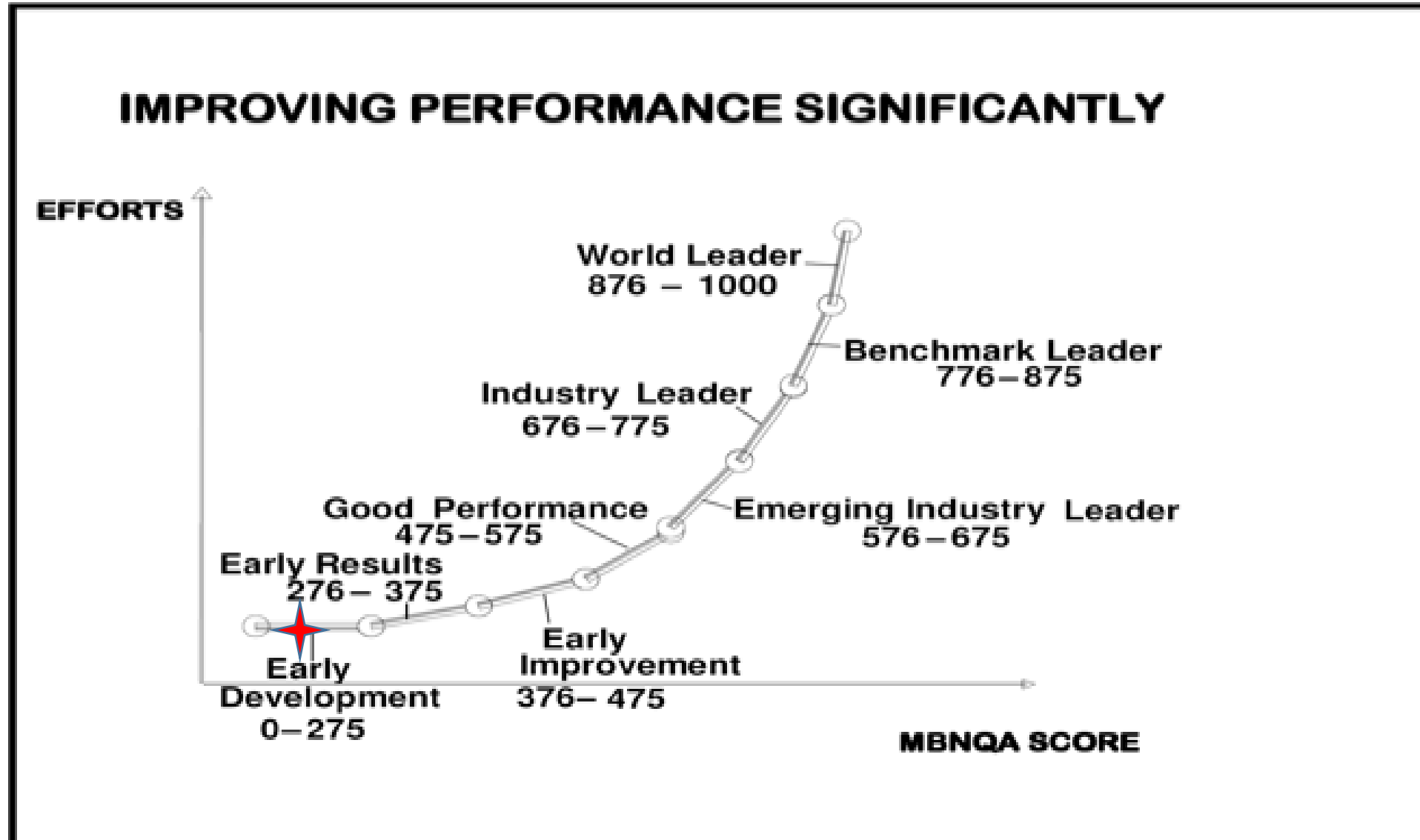
แนวทางของการให้คะแนนหมวด 1- 6

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
A	ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศ เพียงผิวเผิน	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดต่างๆ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผลที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่าง สมบูรณ์
D	ไม่มีการนำ แนวทางไป ปฏิบัติหรือมี เพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไป ปฏิบัติ ในขั้น เริ่มต้น	นำแนวทางไป ปฏิบัติ	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไป ปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ ไม่มี จุดอ่อนหรือความ แตกต่างที่สำคัญ
L	ปรับปรุง เมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจาก การตั้งรับปัญหา มาเป็นการปรับ ปรุงทั่ว ๆ ไป	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบในการ ประเมินและปรับ ปรุงกระบวนการ สำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงใน การประเมินและ ปรับปรุงอย่าง เป็นระบบ เริ่มใช้ OL ไป ปรับปรุงกระบวนการ สำคัญ	+ ใช้ OL เป็น เครื่องมือสำคัญ ในการจัดการ เกิดการปรับปรุง ให้ดีขึ้นและใน การสร้าง นวัตกรรม	+ ใช้ OL เป็น เครื่องมือสำคัญใน การจัดการทั่วทั้ง องค์กร เกิดการ ปรับปรุงและการ สร้างนวัตกรรมทั่ว ทั้งองค์กร
I	ไม่แสดงให้เห็น ว่ามีความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน ในระดับองค์กร	มีแนวทางที่ สอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน เกิดจากการ ร่วมกัน แก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่ สอดคล้องไปในแนว ทางเดียวกัน ความต้องการ พื้นฐานของ องค์กรที่ระบุไว้ ในเกณฑ์หมวด อื่นๆ	มีแนวทางที่สอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกับ ความต้องการ การขององค์กร ที่ระบุไว้ในเกณฑ์ หมวดอื่นๆ	มีแนวทางที่บูรณา การกับความต้องการ ขององค์กร ที่ระบุไว้ ในเกณฑ์ หัวข้ออื่นๆ	แนวทางที่บูรณาการ กับความต้องการ ขององค์กรที่ระบุไว้ ในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ เป็นอย่างดี

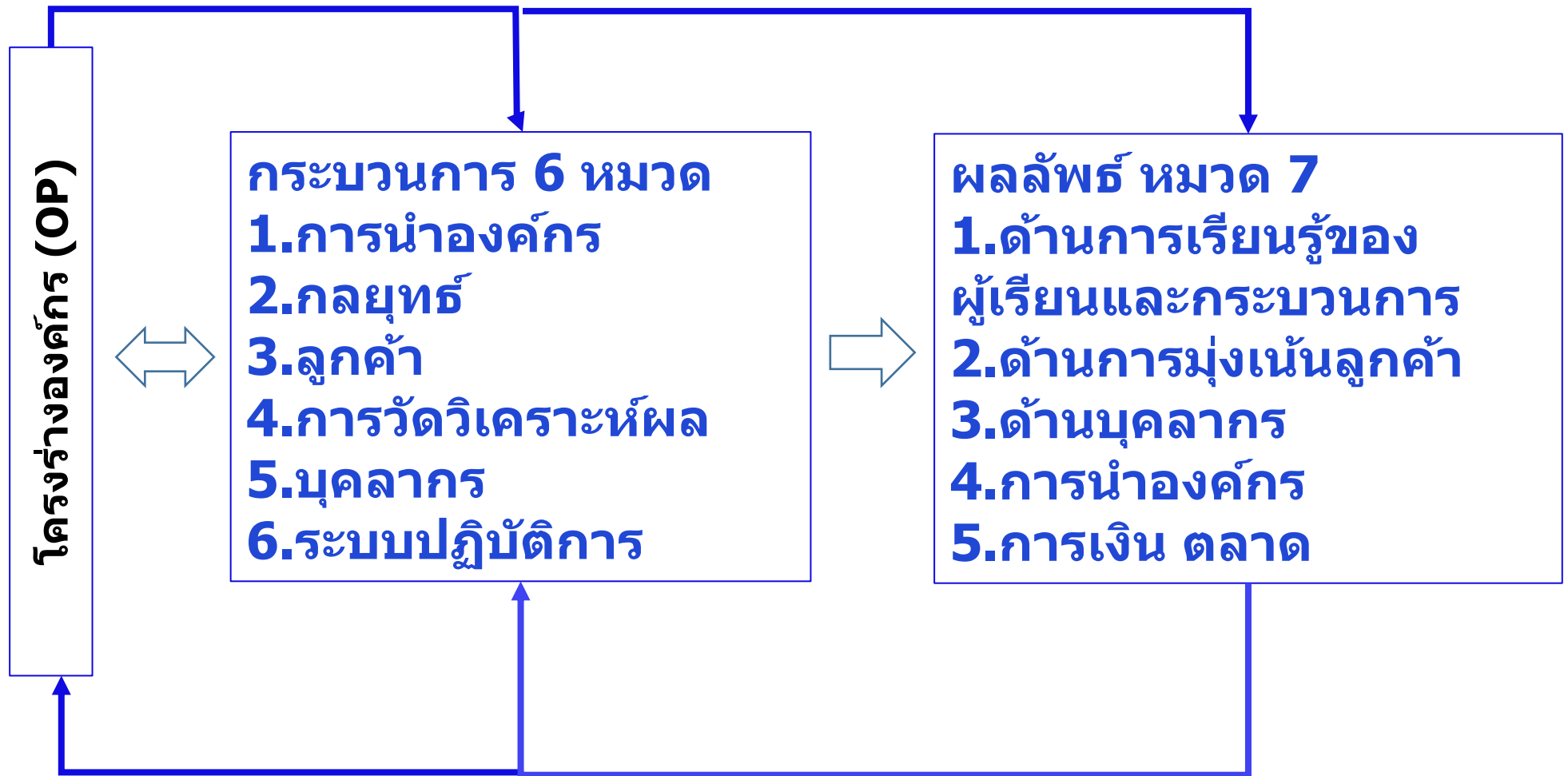
แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Le	ไม่มีผลลัพธ์ หรือผลลัพธ์ไม่ดี	มีผลลัพธ์น้อย เรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง เริ่มมีผลงานที่ด้น้อยเรื่อง	มีการปรับปรุงหรือผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง	มีแนวโน้มของการปรับปรุงหรือผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง	มีผลการดำเนินการที่ดี/ดีเลิศในเรื่องสำคัญส่วนใหญ่	มีผลการดำเนินการที่ดีเลิศในเรื่องสำคัญส่วนใหญ่
T	ไม่มีข้อมูลแนวโน้ม หรือมีแนวโน้มในทางลบ	ไม่มีข้อมูลแนวโน้ม	เริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม	ไม่มีแนวโน้มในทางลบ ไม่มีผลการดำเนินการไม่ดีในเรื่องสำคัญ	รักษาแนวโน้มการปรับปรุง/ผลการดำเนินการไว้ได้เป็นส่วนใหญ่	มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศรักษาระดับที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่
C	ไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ไม่มีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการดี/ดีมากในบางเรื่องเทียบกับตัวเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการส่วนมากเป็นผู้นำ และดีมากเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ	เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง
I	ไม่มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจ	มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อธุรกิจน้อยเรื่อง	มีผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อธุรกิจหลายเรื่อง	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการสำคัญ ส่วนใหญ่	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการแผนปฏิบัติการสำคัญ ส่วนใหญ่	ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการแผนปฏิบัติการสำคัญ อย่างสมบูรณ์

ระดับพัฒนาการขององค์กร



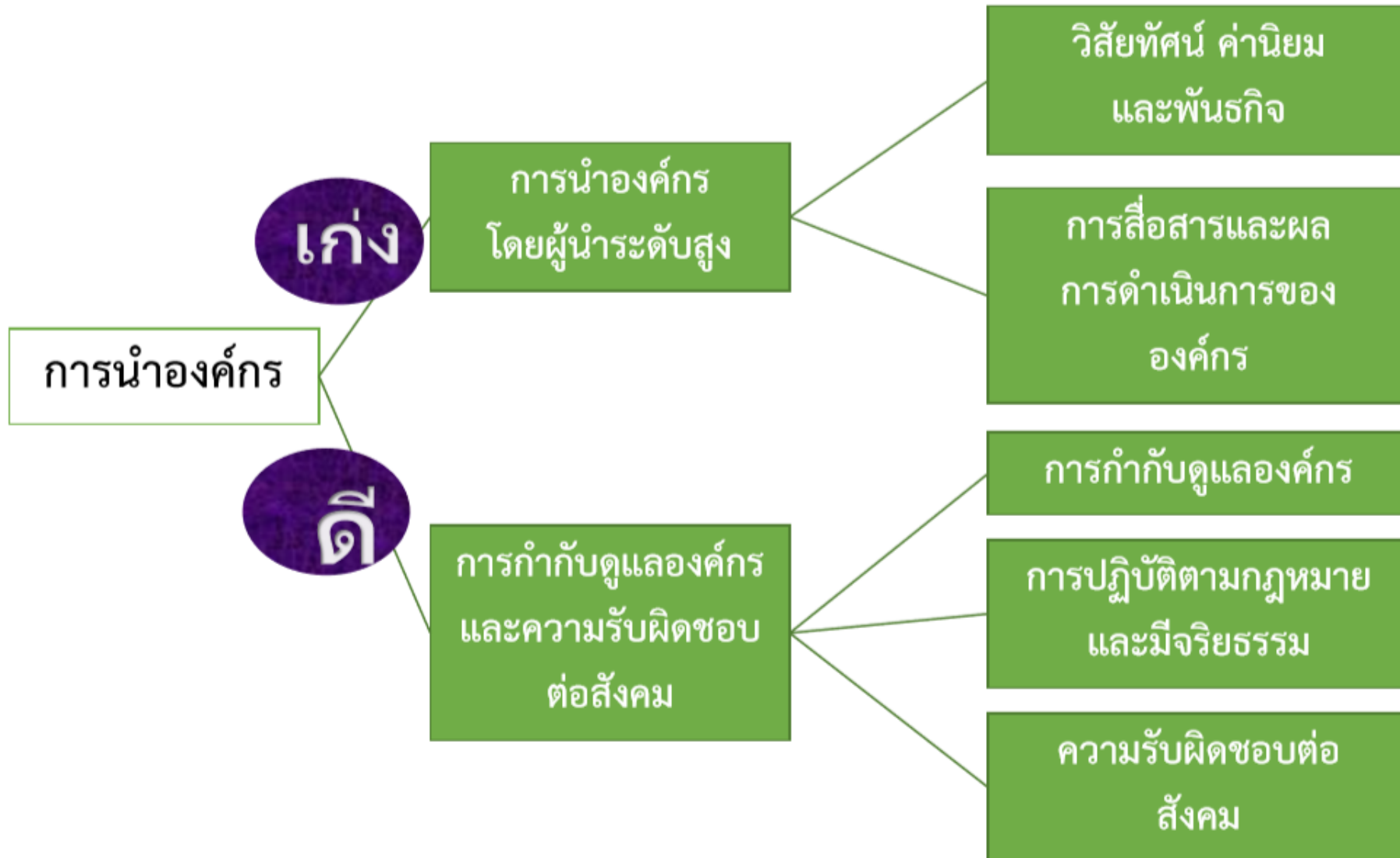
โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx



หมวดที่ 1 การนำองค์กร



หมวดที่ 1 การนำองค์กร



1. การนำองค์การ

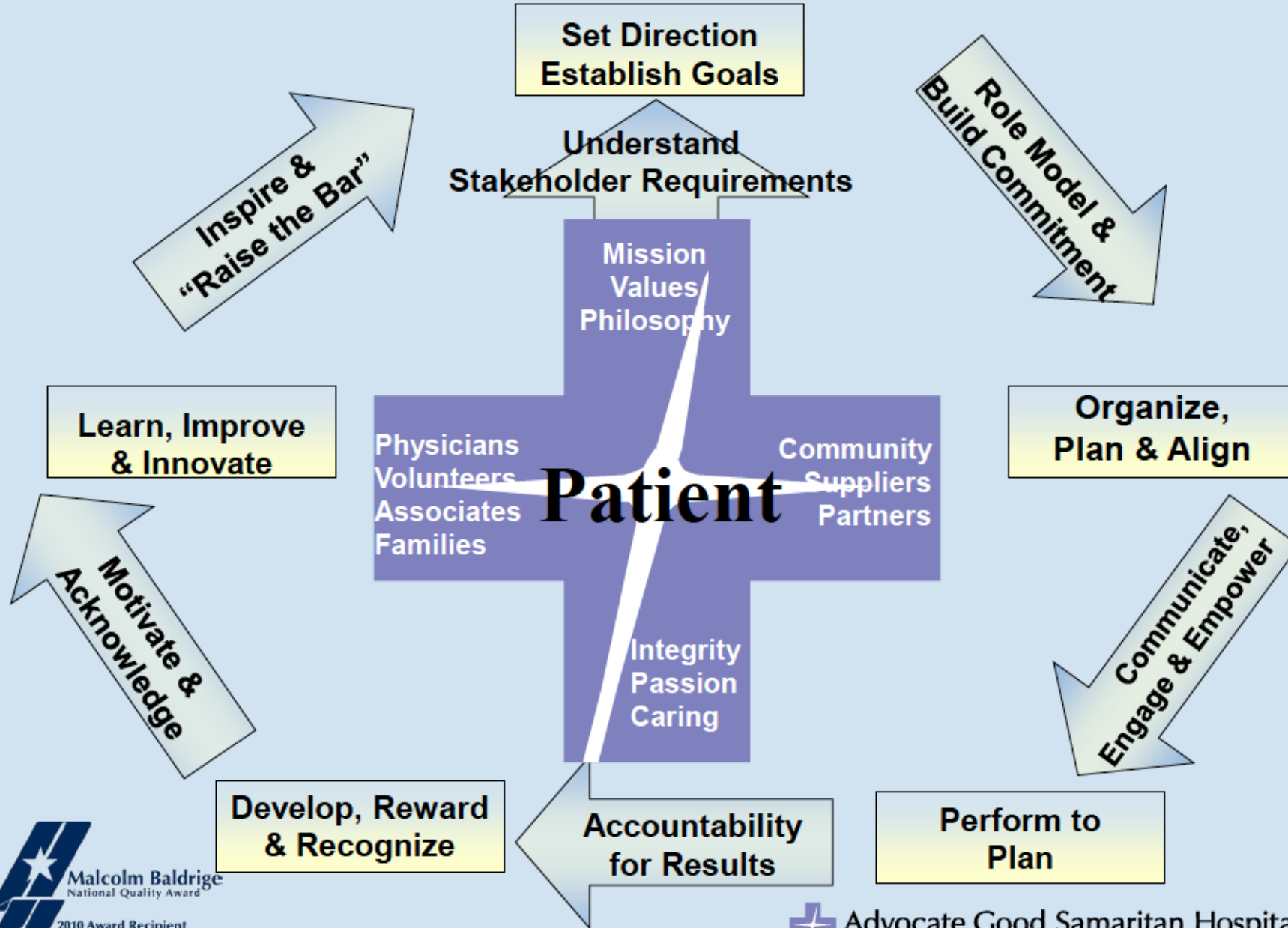
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบัน อย่างไร

ให้อธิบายถึงการที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการ**ชั้นนำ**และทำ
ให้สถาบัน**มีความยั่งยืน** วิธีการที่ผู้นำระดับสูง**สร้างบรรยากาศ**เพื่อ
ทำให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นมี**ความผูกพันกับสถาบัน** เพื่อ**สร้าง**
นวัตกรรมและ**ทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ** รวมทั้งอธิบาย
วิธีการที่ผู้นำระดับสูง**สื่อสาร**กับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ำที่สำคัญ
กลุ่มอื่น

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ

- 1) ผู้นำระดับสูงมีวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างไร**
- 2) พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและจริยธรรม**
- 3) ผู้นำระดับสูงมีวิธีการดำเนินการทำให้สถาบันประสบความสำเร็จ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว**

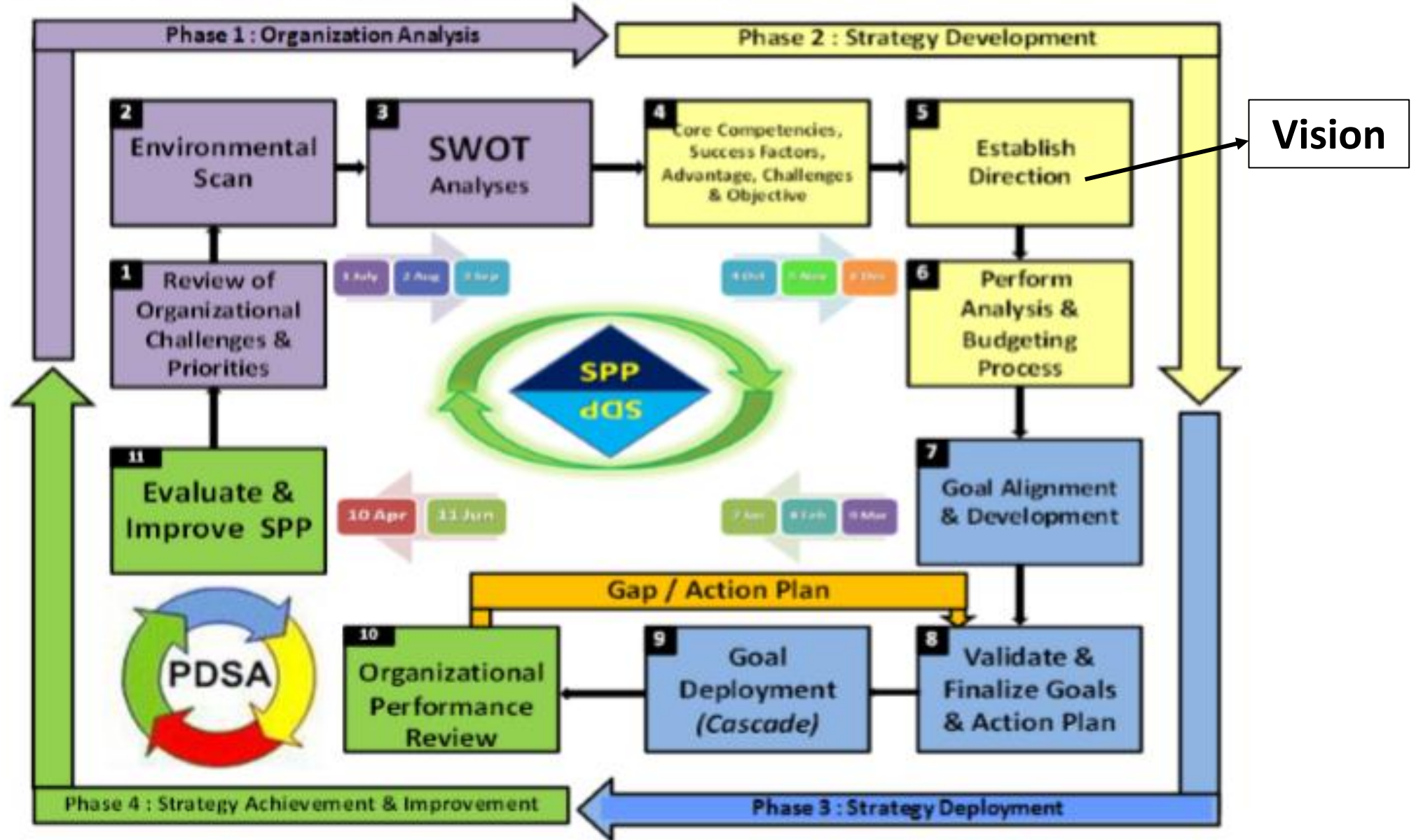
Leadership System



ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ

1) ผู้นำระดับสูงมีวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างไร

แผนภาพ 2.1-1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์



ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ

1) ผู้นำระดับสูงมีวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างไร

2) พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและจริยธรรม

พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและจริยธรรม

- การทำตัวเป็นตัวอย่าง เช่น การ **declare conflict of interest** การพร้อมรับการตรวจสอบจากองค์กรภายนอก (เช่น สตง. ปปท. กพร.)
- กำหนดเป็นนโยบายโดยออกเป็นระเบียบ/ประกาศ.....ให้ทุกพันธกิจปฏิบัติตามกฎหมาย/จริยธรรม ตามที่ระบุใน **OP** เช่น
 - ด้านการผลิตบัณฑิต นำไปเป็นข้อกำหนดของการจัดทำหลักสูตร (ตามหมวด 6.1)
 - ด้านการวิจัย กำหนดให้ทุกโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์หรือสัตว์ ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยก่อนการดำเนินการทุกโครงการ เป็นต้น

ผู้นำระดับสูงมีวิธีการดำเนินการทำให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หลายช่องทาง ตั้งแต่

- 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้อง พร้อมกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน (ตามหมวด 2.1/ตารางที่.....) แต่ละแผนมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และการกำกับติดตาม.....**
- 2. ด้านพัฒนาบุคลากรและผู้นำ มีแผนการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มให้มีทักษะเชี่ยวชาญตามพันธกิจและสมรรถนะขององค์กร และวางแผนผู้นำในอนาคต (ตามหมวด 5.1)**
- 3. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีระบบ KM ทั่วทั้งองค์กร (ตามหมวด 4.2)**

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการ

**1) ผู้นำระดับสูงมีวิธีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร
ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น**

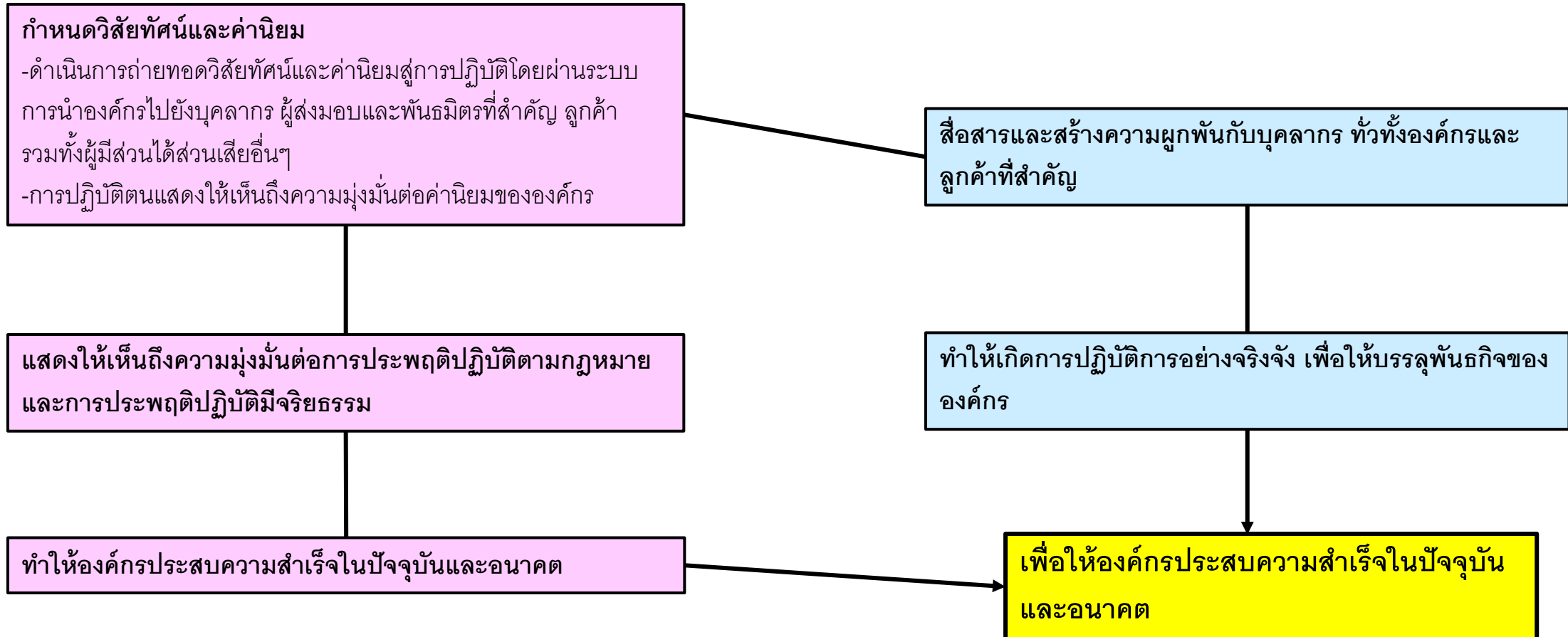
**2) วิธีการที่ผู้นำระดับสูงทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้
บรรลุพันธกิจ**

วิธีการที่ผู้นำระดับสูงทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติ ที่ทำให้บรรลุพันธกิจ

มีหลายแนวทาง ได้แก่

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด และถ่ายทอดไปถึงระดับบุคคล (ตามภาพ..../หมวด 2.2....)
2. มอบหมายผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในการติดตามการดำเนินงาน โดยการกำหนดการนำผลการดำเนินงานรายงานในที่ประชุมระดับหัวหน้างานทุก...หัวหน้าฝ่ายทุก..... คณะกรรมการ.....ทุก จนถึงระดับกรรมการประจำคณะหรือที่ประชุมผู้บริหารทุก.....เป็นต้น (ตามภาพ.../ตาราง.....)
3. มีการจัดทำ KPI/TOR รายบุคคล และประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน เพื่อให้ค่าตอบแทน ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น (ตามหมวด 5.....)

1.1 Senior Leadership



1.2 ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม : สถาบัน

**ดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผล
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม**

**ให้อธิบายถึงแนวทางที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดระบบธรรมชาติ
และแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่
สถาบันสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตาม
กฎหมายและมีจริยธรรม สมองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่
สถาบันพึงมีและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ**

ก. การกำกับดูแลองค์กร

1) วิธีการในการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ

2) วิธีการประเมินผลปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง

ตาราง 1.2 -1 ระบบธรรมาภิบาลของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เรื่อง	กลไก	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
1.หลักประสิทธิผล	มีการบริหารโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก (Outcome based management) ที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน และมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการ	คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้างานทุกหน่วยงาน	7.4-3, 17
2.หลักประสิทธิภาพ	มีระบบการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ครุภัณฑ์ด้านการวิจัย เพื่อให้เกิดการใช้อย่างคุ้มค่าต่อการลงทุน	คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้างานทุกหน่วยงาน	7.2-1
3. หลักการตอบสนอง	มีการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มผ่านช่องทางต่างๆตาม ตาราง3.1-1 รวมทั้งมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการทุกกลุ่ม ตลอดจนมีกระบวนการบริหารจัดการข้อร้องเรียน สารสนเทศที่ได้จะใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	รองคณบดี หัวหน้างานต่าง ๆ	7.2-2-8,7.2-13-15,
4.หลักการะรับผิดชอบ	มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปตามลำดับชั้นเพื่อนำสู่การปฏิบัติ และมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน	ผู้บริหารทุกระดับ ,	7.4-3,17
5.หลักความโปร่งใส	-ปฏิบัติตาม พรบ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 -มีระบบการตรวจสอบเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต -มีระบบการประเมินคุณภาพภายในทั้งระดับคณะฯ มหาวิทยาลัย และการประเมินคุณภาพจากหน่วยงาน	ผู้บริหารทุกระดับ งานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล และงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา	7.4-9, 7.4-5-8, 7.4-2

เรื่อง	กลไก	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
	ภายนอก ตลอดจนมีระบบการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย		
6.หลักนิติธรรม	มีการบริหารภายในกฎระเบียบข้อบังคับ [OP 1ก(5)] และพิทักษ์สิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดย	ผู้บริหารทุกระดับ	
	- การจัดการศึกษาทุกหลักสูตรเป็นไปตามกรอบTQF และมาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง	- ฝ่ายวิชาการ	7.1- 1-8, 7.2-1, 7.3- 12,13,
	- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ต้องผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มช.	- ฝ่ายวิจัย	7.3-28
	- ด้านการรักษาพยาบาล ดำเนินการตามมาตรฐาน HA	- ฝ่ายโรงพยาบาล	7.4-8
	- มีระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการจัดการข้อร้องเรียน	- ฝ่ายบริหาร	7.4-9,10
- มีคณะกรรมการอาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ทำหน้าที่กำกับ ติดตามให้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน เพื่อป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จากการปฏิบัติงานของคณะ	- ฝ่ายบริหาร/คณะกรรมการอาชีวอนามัยสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย	7.3-17-19	
7.หลักความเสมอภาค	การบริหารและการให้บริการโดยเสมอภาค ไม่เอื้อประโยชน์ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	ผู้บริหารทุกระดับ	7.4-1
8.หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหา ฉันทามติ	- เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารและหากมีข้อขัดแย้งจะใช้แนวทางหาข้อสรุปเป็นฉันทามติ - เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการบริหารงาน	ผู้บริหารทุกระดับ	7.4-1
9.หลักการกระจาย อำนาจ	มีการมอบอำนาจตามลำดับชั้น เช่น คณบดีมอบอำนาจให้กับรองคณบดีที่รับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ หรือมอบอำนาจให้หัวหน้าภาควิชา, หัวหน้างานสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตามความเหมาะสม	คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา	7.4-3
10.หลักคุณธรรม/ จริยธรรม	ข้อบังคับสภา มช. ว่าด้วยจรรยาบรรณของอาจารย์และข้าราชการ มช. พ.ศ. 2549	คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้างานทุกหน่วยงาน	7.4-9,10

วิธีการประเมินผลปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง

ประกอบด้วย

1. การประเมินจากผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า โดยประเมิน.....ทุก.....
2. การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน.....ทุก.....
3. การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา.....
4. การประเมินโดยบุคคลภายนอก.....
5. การประเมินโดยคณะกรรมการ.....

ผลการประเมินนำไปทำอะไรต่อ เช่น **feedback** เพื่อปรับปรุง (ถ้ามีตัวอย่างการปรับปรุงในปีที่ผ่านมาประกอบ) หรือนำไปจัดทำแผนพัฒนาผู้นำนั้นๆ

ข. พฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมและมีจริยธรรม

- 1) วิธีการที่สถาบันคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการและการปฏิบัติการของสถาบัน**
- 2) สถาบันมีวิธีการในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านในสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม**

วิธีการที่สถาบันคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการและการปฏิบัติการของสถาบัน

- คุณภาพของหลักสูตร การบริการ
- การปฏิบัติการของสถาบันไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสาธารณะหรือสังคม

วิธีการที่สถาบันคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการและการปฏิบัติการของสถาบัน

ด้านหลักสูตร เช่น

- จัดทำหลักสูตรและประเมินคุณภาพบัณฑิตก่อนจบตามมาตรฐานวิชาชีพ กรอบ TQF
- นำผลการประเมินคุณภาพบัณฑิตมาปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน
- ดำเนินการเชิงรุก เช่น หลักสูตรที่มีการดำเนินการเกี่ยวข้องกับสาธารณะ มีการป้องกัน เช่น การจัดให้มีคณาจารย์ควบคุมทุกขั้นตอนในหลักสูตรแพทย์ เภสัช เทคนิค กายภาพบำบัด

วิธีการที่สถาบันคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการและการปฏิบัติการของสถาบัน

ด้านการบริการ เช่น

- จัดทำมาตรฐานการให้บริการ เช่น SOP, ISO.....
- ห้องปฏิบัติการได้มาตรฐาน.....
- มีการอบรมบุคลากรด้านการให้บริการก่อนดำเนินการและติดตามเป็นระยะ

.....

วิธีการที่สถาบันคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการและการปฏิบัติการของสถาบัน

ด้านการปฏิบัติการ เช่น

- การควบคุมการปฏิบัติงานโดยรวมให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและมีจริยธรรม ตามที่ระบุใน OP
- การกำจัดของเสีย/ขยะ ดำเนินการโดย.....
- การดูแลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและบริเวณโดยรอบ ดำเนินการโดย.....
- การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการ.....
- มีระบบการจัดการข้อร้องเรียน ตามภาพ.....

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน

- 1) วิธีการที่สถาบันคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน**
- 2) สถาบันมีวิธีการในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง**

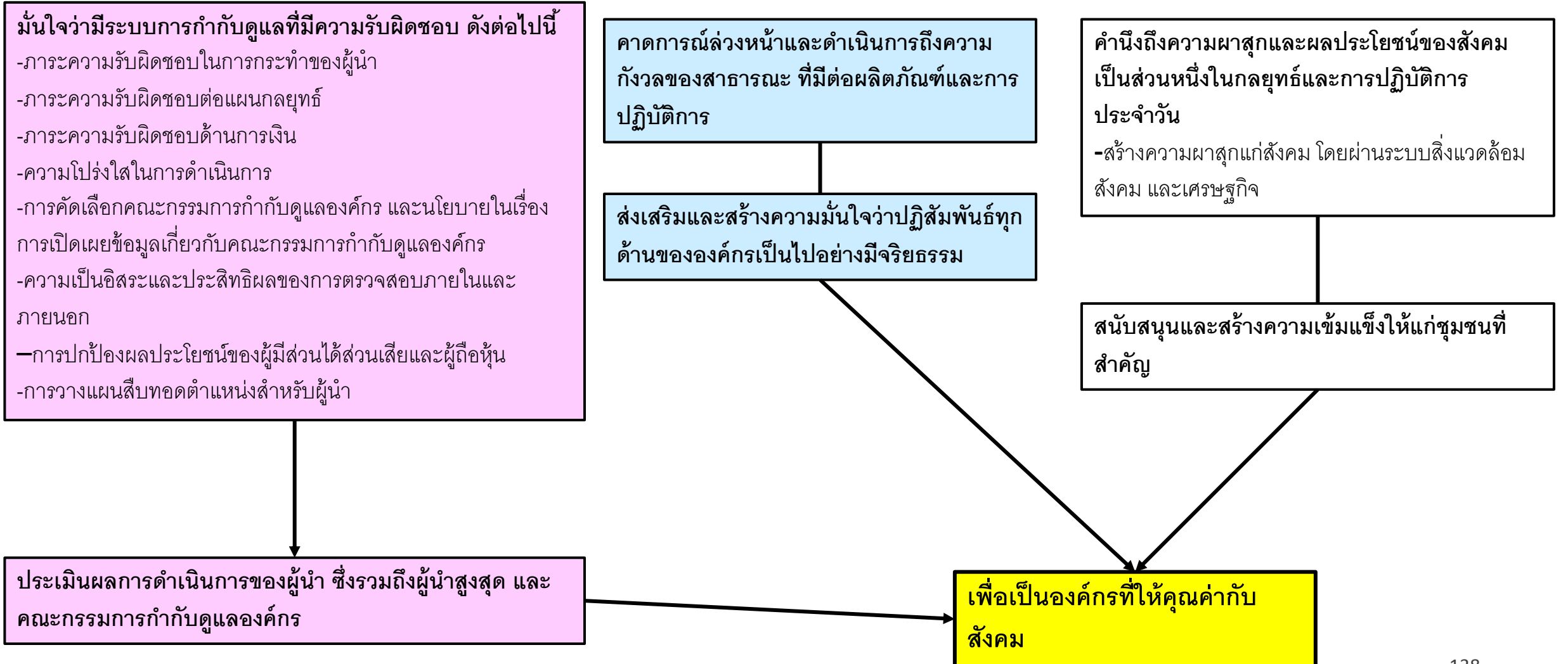
วิธีการที่สถาบันคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน

- การปฏิบัติงานประจำวันลดการใช้ทรัพยากรอย่างไร**
- มีการดำเนินการในระดับกลยุทธ์หรือไม่ เช่น อยู่ในแผนกลยุทธ์**

สถาบันมีวิธีการในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง

- มีการกำหนดชุมชนที่จะให้การสนับสนุนอย่างไร ใช้อะไรเป็นการกำหนด
- ดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุน
- โดยเฉพาะการใช้สมรรถนะหลักในการสนับสนุน
- เป็นการให้เปล่าเพื่อทำให้ชุมชนนั้นๆเข้มแข็งขึ้น

1.2 Governance and Societal Responsibilities



Results 7.4

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแล สังคม

**1. ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร
ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น**

2. ผลลัพธ์ด้านภาวะรับผิดชอบของการกำกับดูแล

3. ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย ข้อบังคับ การรับรองมาตรฐาน

4. ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

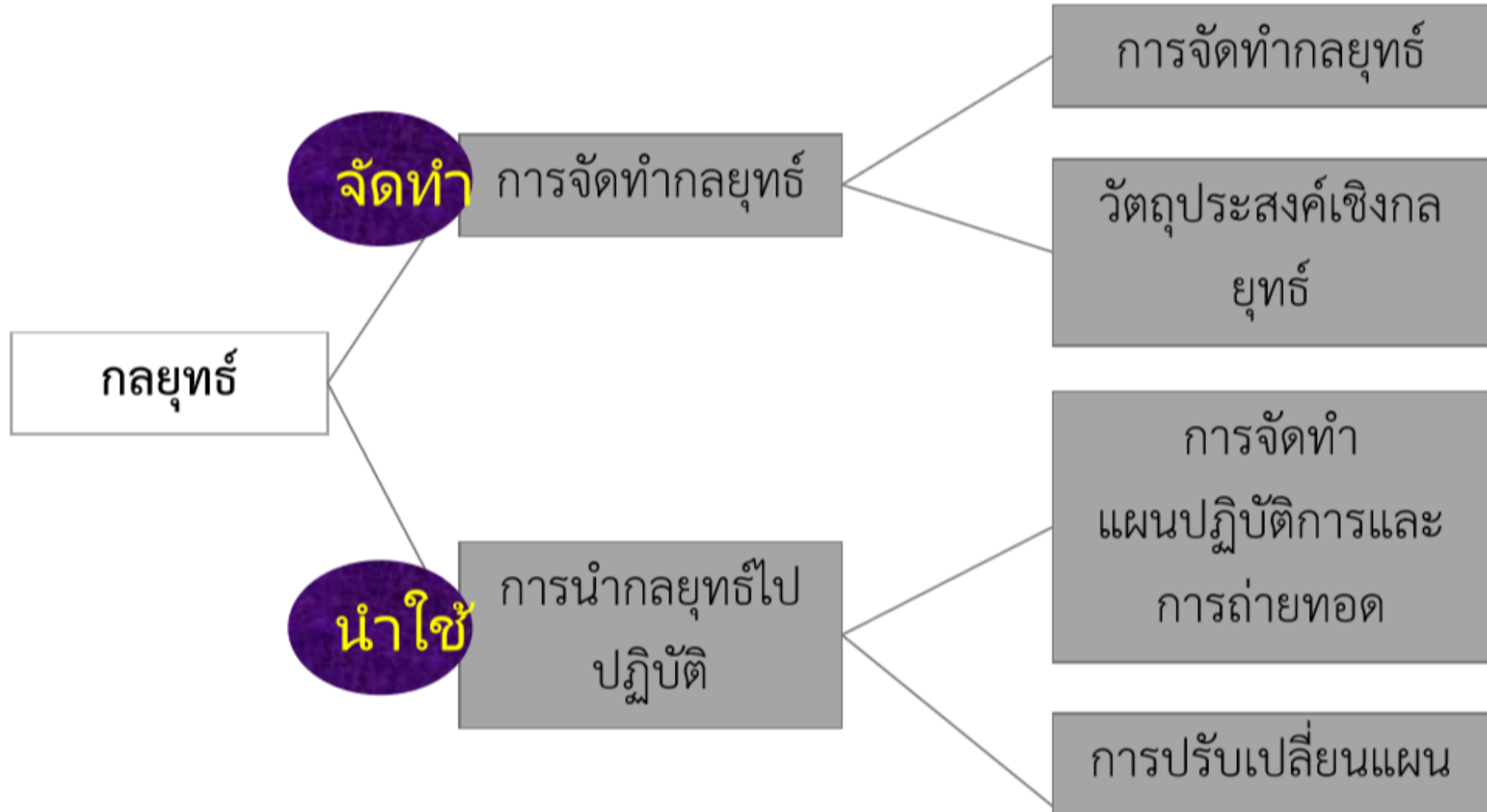
5. ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน

**ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบรรลุกลยุทธ์
และแผนปฏิบัติการ**

หมวดที่ 2 กลยุทธ์



หมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์



2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์: องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

ให้อธิบาย**การสร้างกลยุทธ์**ของสถาบัน ที่ให้ความสำคัญต่อ**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์**และ**เสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**และ**โอกาสเชิงกลยุทธ์** รวมทั้งอธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับ**ระบบงาน**ที่สำคัญ ให้**สรุบบางงานที่สำคัญ**และ**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**ที่สำคัญ และ**เป้าประสงค์**ที่เกี่ยวข้อง

ก. การกำกับดูแลองค์กร

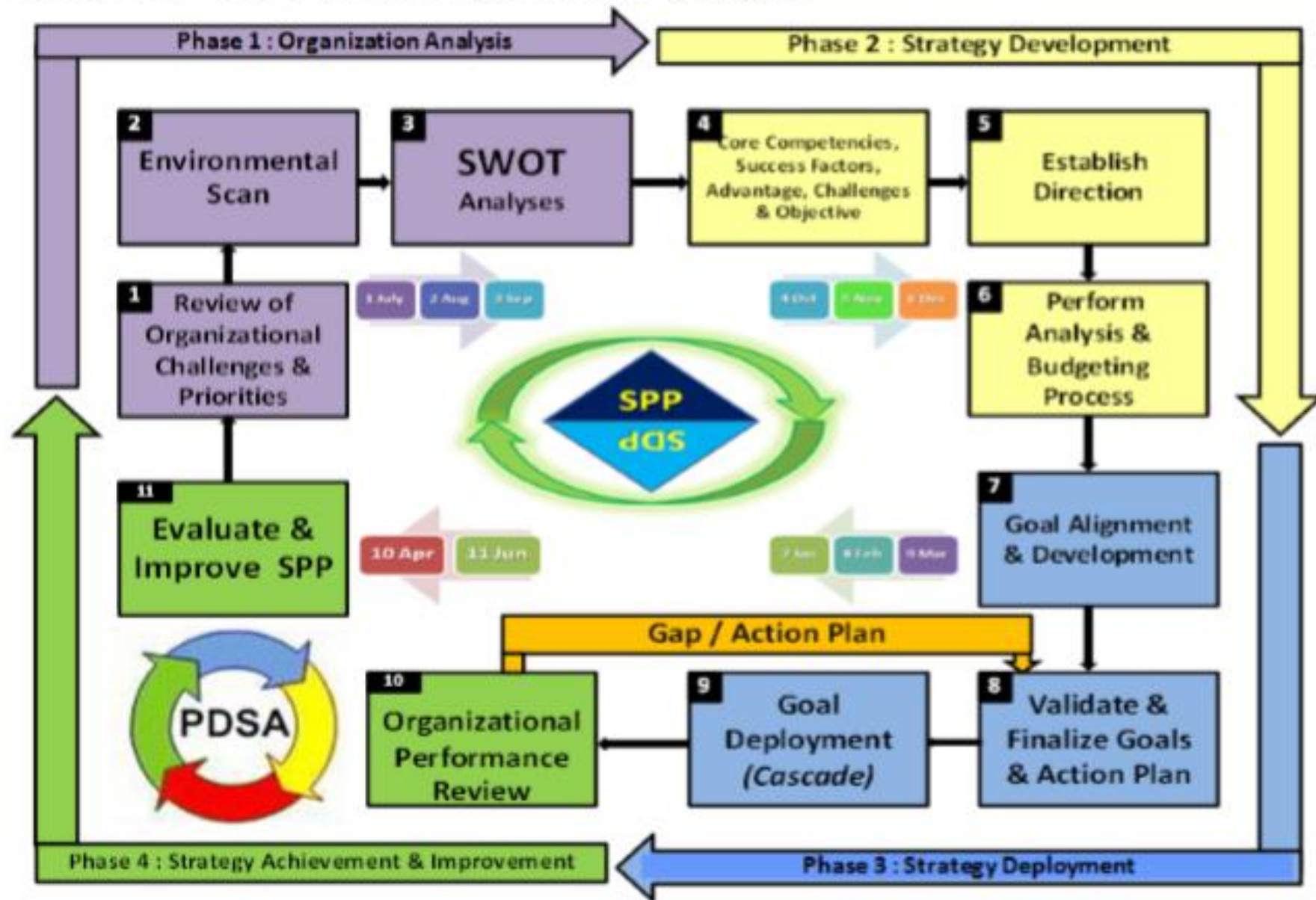
1) วิธีการในการวางแผนกลยุทธ์

2) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ระดับและพิจารณาการสร้างนวัตกรรม

3) วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

4) ระบบงานที่สำคัญคืออะไร

แผนภาพ 2.1-1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์



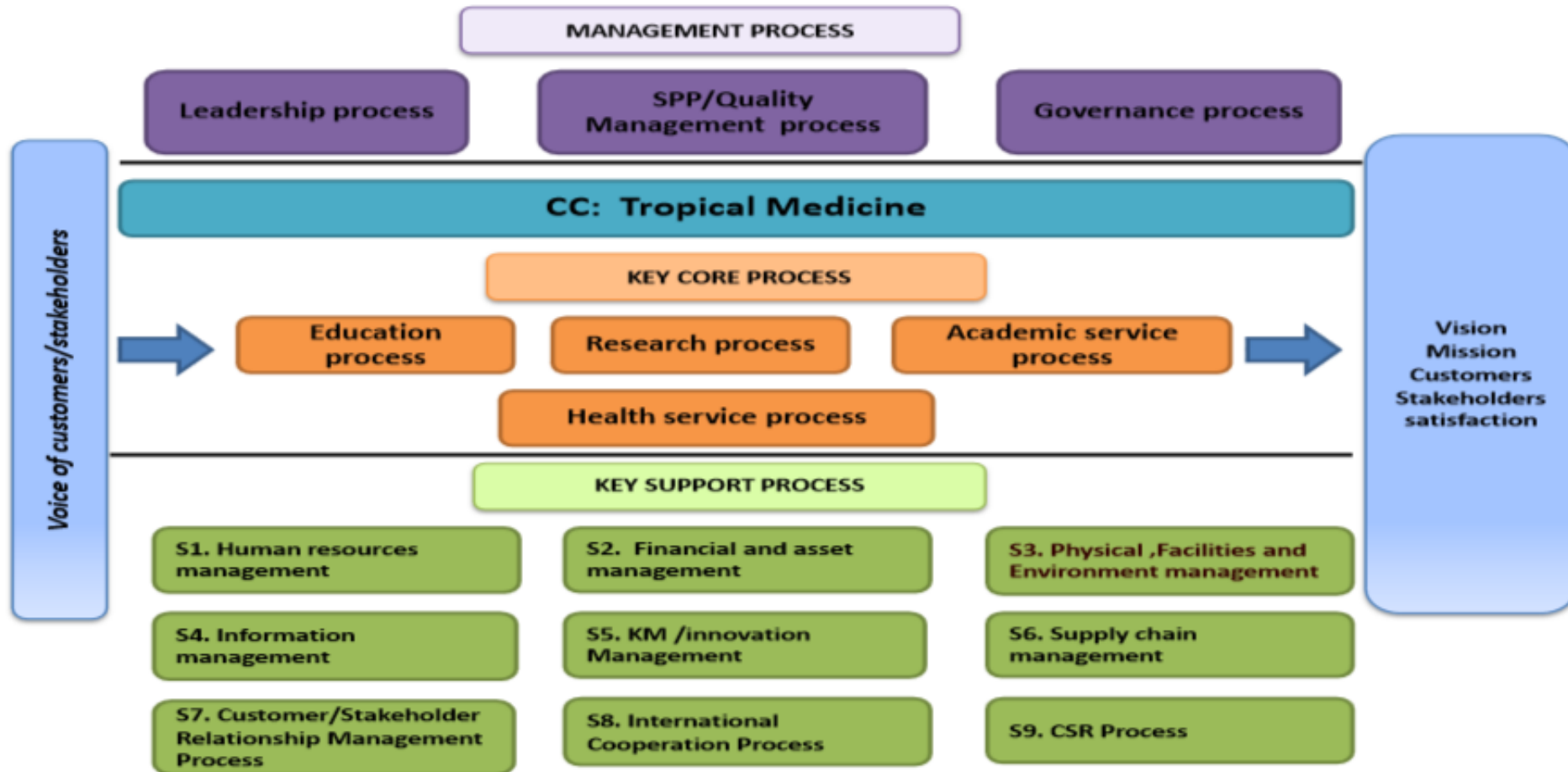
ตาราง 2.1-1 SPP Phase, Input, Output and Participants

Phase 1	Business Analysis	Strategic. Development	Strategic Deployment	Strategic Achievement & Improvement
Steps	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11
Timeline	Jul - Sep	Oct - Dec	Jan - Mar	Apr - Jun
Input to phase	-VOC -Stakeholder analysis -Competitors data -Global trend	-SWOT analysis -Environmental scan -Customer value -Markets data	-Strategy -International standard requirement -International ranking	-Leading indicator by mission -Schedule report table -KPI dictionary
Output of Phase	-Customer need -Customer value -SWOT -Environmental scan	-Vision -Strategic context -Core competency -Strategy	-Goal &Target -Initiatives -Resource allocation -KPIs &PIs	-Results -Organization performance -Gap plan
Participants	-ET & Faculty board	-All Associates	-All Associates	-All Associates

ตาราง 2.1-2 Data Inputs / Analysis into SPP

Key SPP Factors	Who	Collection Process	Analysis
SWOT Analysis	ฝ่ายวางแผน	ผลการดำเนินงานของคณะฯเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับโรงเรียนแพทย์อื่นและการจัดลำดับ	SWOT Analysis
เทคโนโลยี/นวัตกรรม	ฝ่ายวิจัย ฝ่ายรพ. ฝ่ายวางแผน	ผลการวิเคราะห์วิจัย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทั้งในและต่างประเทศ	Trend analysis, PEST
การตลาด	ฝ่ายวิชาการ ฝ่าย	ข้อมูลการศึกษาจากจากหน่วยงานภาครัฐสื่อสิ่งพิมพ์	5 force analysis
	วางแผน ฝ่ายรพ.	ต่างๆ	
ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายรพ.	การสำรวจ การพบปะหรือความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในแต่ละพันธกิจ	comparative data analysis
สภาพการแข่งขัน	ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผน	ผลการดำเนินงานของคณะฯเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับโรงเรียนแพทย์อื่นและการจัดลำดับ	PEST, 5 force analysis
กฎ ระเบียบ	ฝ่ายวางแผน	ทบทวนโครงสร้างองค์การ ระบบงาน และกระบวนการทำงาน	7S model, Value chain
ความยั่งยืน	ผู้บริหารระดับสูง	ผลการดำเนินงานของคณะฯ ในทุกมิติ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับโรงเรียนแพทย์อื่นและการจัดลำดับ	Organization performance analysis, Financial ratio, comparative data analysis
ความสามารถในการนำสู่การปฏิบัติ	ฝ่ายวางแผน	ผลการติดตามการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามเวลาที่กำหนด	ผลตัวชี้วัดที่กำหนดเทียบกับค่าคาดการณ์และค่าเป้าหมาย

2.1-3 MD KKU Work System



ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) แสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและตารางเวลาที่จะบรรลุ

2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายในสถาบัน ป้องกันการแย่งชิง

ตารางที่ 2.1-3 แผนกลยุทธ์ MD-KKU แสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมาย และโครงการสำคัญ

Vision	Core com.	LT Strategic Framework	Strategic Obj.	Strategic Cha.	Strategic Adv.	Strategic Opp.	KPIs*	Responsible	Target*				Initiatives
									2557*	2558	2559	2560	
โรงเรียนแพทย์ระดับโลกที่มีคุณค่าต่อสังคมไทยและมวลมนุษยชาติ	เป็นคณะฯ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านโรคเขตร้อน (Tropical Medicine)	Go Premium	Superior Customer Satisfaction	C1	A3	O1	Student satisfaction (TQF)	SA	85%	95%	95%	95%	1.หอพักนักศึกษา 2.สนามกีฬาเพื่อสุขภาพ 3.ส่งเสริมระเบียบวินัย 4.จิตอาสาและความเป็นแพทย์ 5.พัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษา 6.กิจกรรมชมรมผู้ปกครอง 7. กิจกรรมเสริมภาษาอังกฤษ
				C4		O2							
			C5	O3		Rev. from healthcare service	MH	300(466)	490	530	570	1.ตั้งศูนย์ประสานงานผู้ป่วย 2.โครงการตรวจสุขภาพประจำปี 3.Premium Service 4.Premium Food Service	
			Excellence Outcome	IF : papers		RA	2.5(2.17)	2.2	2.3	2.4	1.Efficient and standard research management		
		Go International	Expand International Service	C1	A1	O1	No. of International student	AA	14(13)	16	18	20	1.Sandwich program 2.พัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาระดับนานาชาติ 3.พัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาทางไกลนานาชาติ4.โครงการจัดตั้ง Medical teaching center
				C7		A2			O2				
			Inter. Collaboration International Facility & Climate Better	A3	O3	No.of Inter. Conf.	AA	-	2	3	4	Academic Service Organization Center(ASOC)	
						Inbound student	IA	22 (58)	60	62	64	1.Inbound Smile Initiative	
						Outbound student	IA	24 (42)	44	46	48	1.Outbound Max Initiative	
						Research MOU	IA	10 (11)	12	14	16	1.World Network Initiative	
						Inter. Faculty	HRD	4 (4)	5	6	8	1.Inviting foreign professor	
						ISO 14001	PA	prepare	prep are	Cert.	Cert.	1.เพิ่มพื้นที่สีเขียว 2.สุขภาพธารณะ 3.การจัดการขยะ 4.ปรับระบบความปลอดภัย 5.จัดหาสถานที่ออกกำลังกาย	
Rev. from	QH	-	4	8	12	1.ยกระดับบริการสู่การรับรอง JCI							

2.1 Strategy Development

รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศ

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ระบบงานที่สำคัญของ
องค์กร

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
-ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์
-ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
-กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และ
ตารางเวลา

เพื่อการเพิ่มขึ้นของ

- ผลการดำเนินการโดยรวม
- ความสามารถในการแข่งขัน
- ความสำเร็จในอนาคต

การกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ แสดงวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติและตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของสถาบัน เปรียบเทียบตัววัดหรือตัวบ่งชี้กับคู่เทียบที่สำคัญ

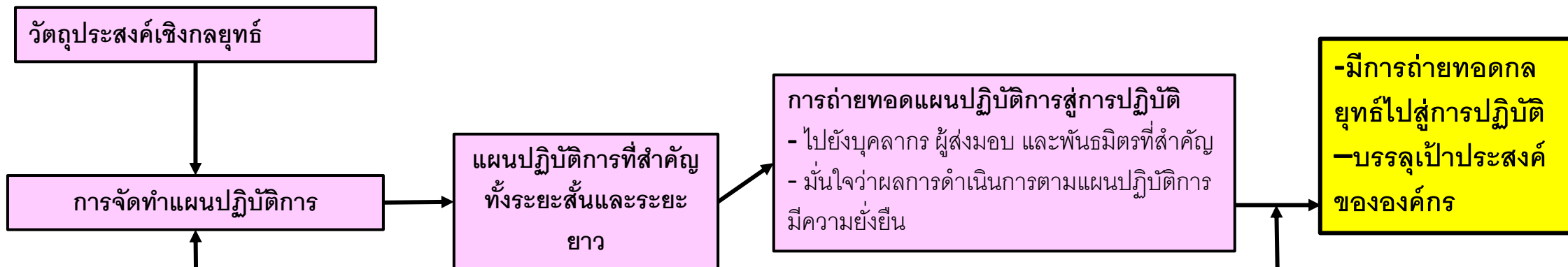
ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

- 1) แสดงแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว**
- 2) วิธีการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ**
- 3) วิธีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและอื่น ๆ มีความพร้อมใช้**
- 4) แผนบุคลากรที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ**
- 5) ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญมีอะไรบ้าง**
- 6) การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามกรอบเวลา**

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีสถานการณ์บังคับ จะมีวิธีในการจัดทำปรับแผนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วอย่างไร

2.2 Strategy Implementation



- การจัดสรรทรัพยากร (เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน)
- แผนด้านบุคลากร (เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว)
- ตัววัดผลการดำเนินการ (เพื่อใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ)
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (ตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว)

- การปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ
- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

Results 7.5

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

1. ผลลัพธ์ด้านการเงิน เช่น รายรับ-รายจ่ายในแต่ละพันธกิจ ความมั่นคงทางการเงิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิตหรือต่อหลักสูตร เงินทุนการศึกษา ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการบริการ ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ เป็นต้น
2. ผลลัพธ์ด้านการตลาด เช่น ส่วนแบ่งตลาด การเติบโตของตลาด ลูกค้าใหม่ เป็นต้น

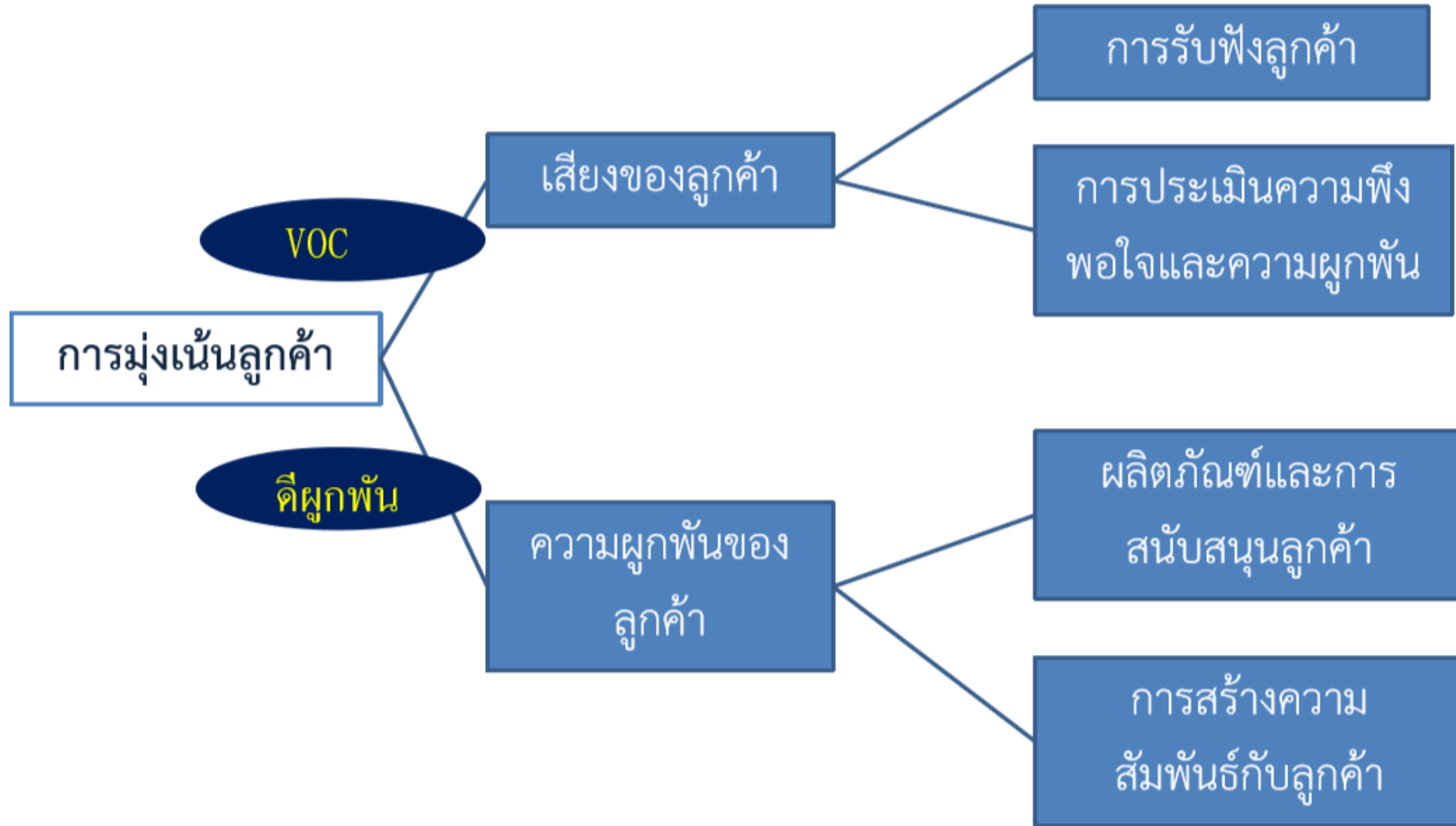


หมวดที่ 3 ลูกค้า

6 **คาถา**
มัดใจ
ลูกค้า



หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า



3. การมุ่งเน้นลูกค้า

3.1 เสียงของลูกค้า: องค์การวิธีการอย่างไรในการรวบรวม

สารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และ
การได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึง
พอใจเหล่านั้น

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

- 1) วิธีการในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้**
- 2) วิธีการในการรับฟัง ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นที่ฟังมี (อนาคต)**

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

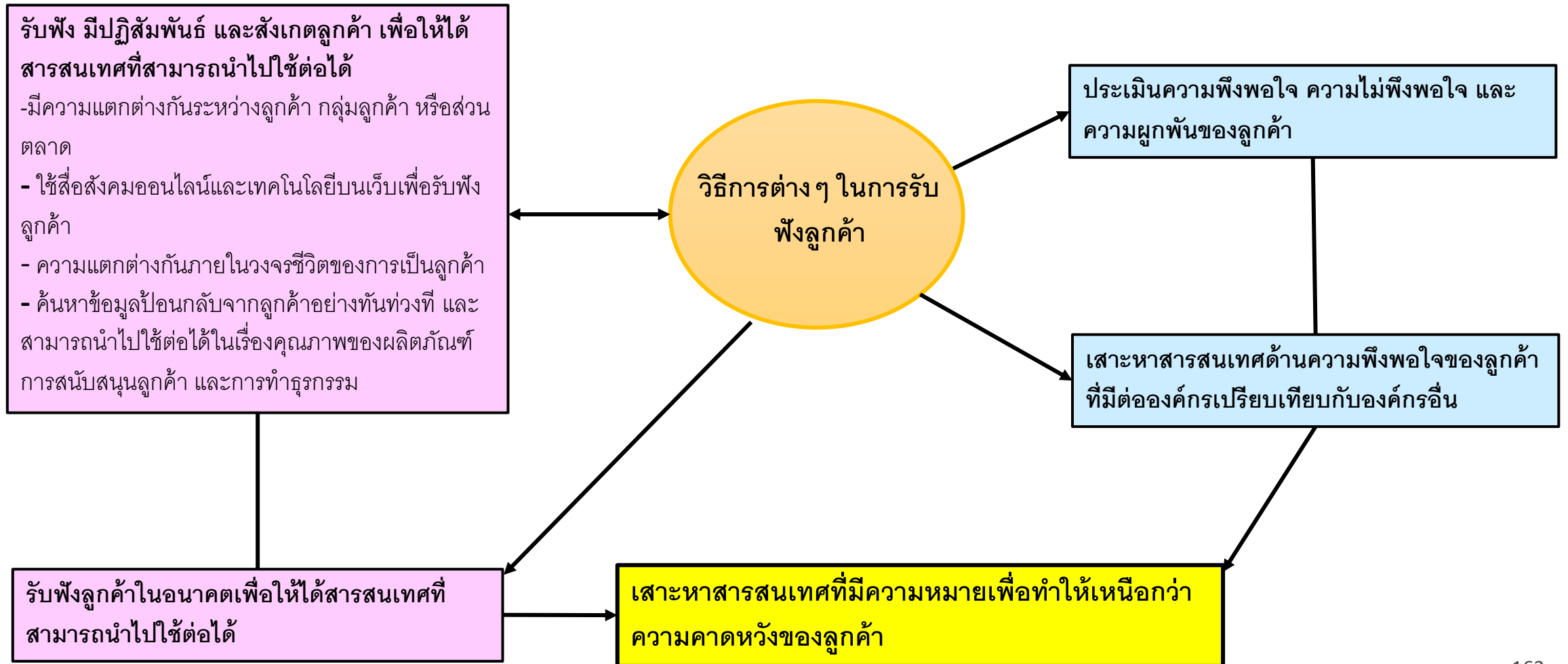
- 1) วิธีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
ของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น**
- 2) วิธีการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและ
ลูกค้ำกลุ่มอื่นเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น**

ตาราง 3.1 -1 วิธีการในการรับฟัง ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการ/เวลา ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
นักศึกษาปัจจุบัน		
ป.ตรี /บัณฑิตศึกษา	แบบสอบถาม ในวันปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ รับฟังผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและครูประจำชั้นทุกชั้นปี แบบประเมินการสอนภายหลังการเรียนจบทุกรายวิชา การประเมินทุก Module ของหลักสูตรพบ. ผ่าน e-learning แบบประเมินหลักสูตรเมื่อจบการศึกษา แบบสอบถามความพึงพอใจของ นศ.ทุกกลุ่มก่อนจบการศึกษา แบบสอบถามในวันรับปริญญา	ฝ่ายพัฒนา นศ./ฝ่ายวิชาการ
แพทย์ผู้เข้ารับการอบรม เป็นแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ/ต่อ ยอด	แบบสอบถาม ในวันปฐมนิเทศ นศ.ใหม่ Focus group	ฝ่ายวิชาการ ภาควิชาเจ้าของหลักสูตร
ลูกค้ำกลุ่มอื่น		
ผู้ป่วย	กล้องรับความคิดเห็น ผู้รับความคิดเห็น การรับข้อร้องเรียน เสนอแนะ ทางโทรศัพท์ /สายตรงถึงผอ.รพ. ผ่านศูนย์พึ่งใจที่งานสังคมสงเคราะห์ แบบสำรวจความความพึงพอใจปีละ 1 ครั้ง (มีนาคม-เมษายน)	งานพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยงของ รพ.

กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการ/เวลา ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
ลูกค้ากลุ่มอื่น		
ผู้ป่วย	<p>กล่องรับความคิดเห็น ตู้รับความคิดเห็น</p> <p>การรับข้อร้องเรียน เสนอแนะ ทางโทรศัพท์ /สายตรงถึงผอ.รพ.</p> <p>ผ่านศูนย์พึงใจที่งานสังคมสงเคราะห์</p> <p>แบบสำรวจความพึงพอใจปีละ 1 ครั้ง (มีนาคม-เมษายน)</p>	งานพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยงของ รพ.
ผู้ให้ทุนวิจัย (ระดับคณะ/มหาวิทยาลัย/ผู้ให้ทุนภายนอกภาครัฐ / เอกชน)	<ul style="list-style-type: none"> - แบบสอบถามและผ่านระบบ online (Google form) เมื่อเสร็จโครงการวิจัย และ ปีละ 1 ครั้ง - การรับข้อร้องเรียนผ่านช่องทางการรับข้อร้องเรียนของคณะฯ 	ฝ่ายวิจัย
ลูกค้ากลุ่มงานบริการวิชาการ	มีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมโดยผู้รับบริการ เช่น การจัดประชุมวิชาการ/การอบรมฯและการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้านของภาควิชาหรือฝ่ายการพยาบาล	ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล และภาควิชา
ศิษย์เก่า	<p>เยี่ยมศิษย์เก่าในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นประจำทุกปี (ทำ focus group และแบบสอบถาม)</p> <p>เว็บไซต์</p> <p>จดหมายข่าว วารสารสมาคม</p> <p>งานคืนสู่เหย้าในการประชุมวิชาการประจำปี</p> <p>ผ่านชมรมศิษย์เก่าฯ</p>	<p>ฝ่ายวางแผนฯ</p> <p>ฝ่ายวิชาการ</p>

3.1 Voice of the Customer



3.2 ความผูกพันของลูกค้า : องค์การมีวิธีการอย่างไรในการ ตอบสนองความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อสร้าง ความผูกพันและความสัมพันธ์กับกลุ่มดังกล่าว

**ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันกำหนดหลักสูตรและบริการ และ
ช่องทางการสื่อสารเพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
รวมทั้งวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น**

ก. หลักสูตรและการบริการ

1) วิธีการในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริการ

2) วิธีการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน

3) วิธีการจำแนกผู้เรียน ลูกค้ำและตลาด

วิธีการในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตร และการบริการ

- วิธีการได้มาของหลักสูตร และบริการมีที่มาอย่างไร รวมทั้งการที่จะมีหลักสูตรใหม่หรือการบริการใหม่

วิธีการช่วยให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถ สืบค้นสารสนเทศและขอรับการสนับสนุนจากสถาบัน

- วิธีการที่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น จะเข้ามาสืบค้นข้อมูลของทั้งที่
เกี่ยวข้องกับตัวเองและข้อมูลของสถาบันทำอย่างไร เช่น
 - เรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน การประเมิน
 - การบริการของสถาบัน วิธีการให้บริการ ขั้นตอนต่างๆ
 - ลูกค้าอนาคตจะเข้ามาสืบค้นรายละเอียดของหลักสูตร หรือการบริการที่มี

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

1) วิธีการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

2) วิธีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

วิธีการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น

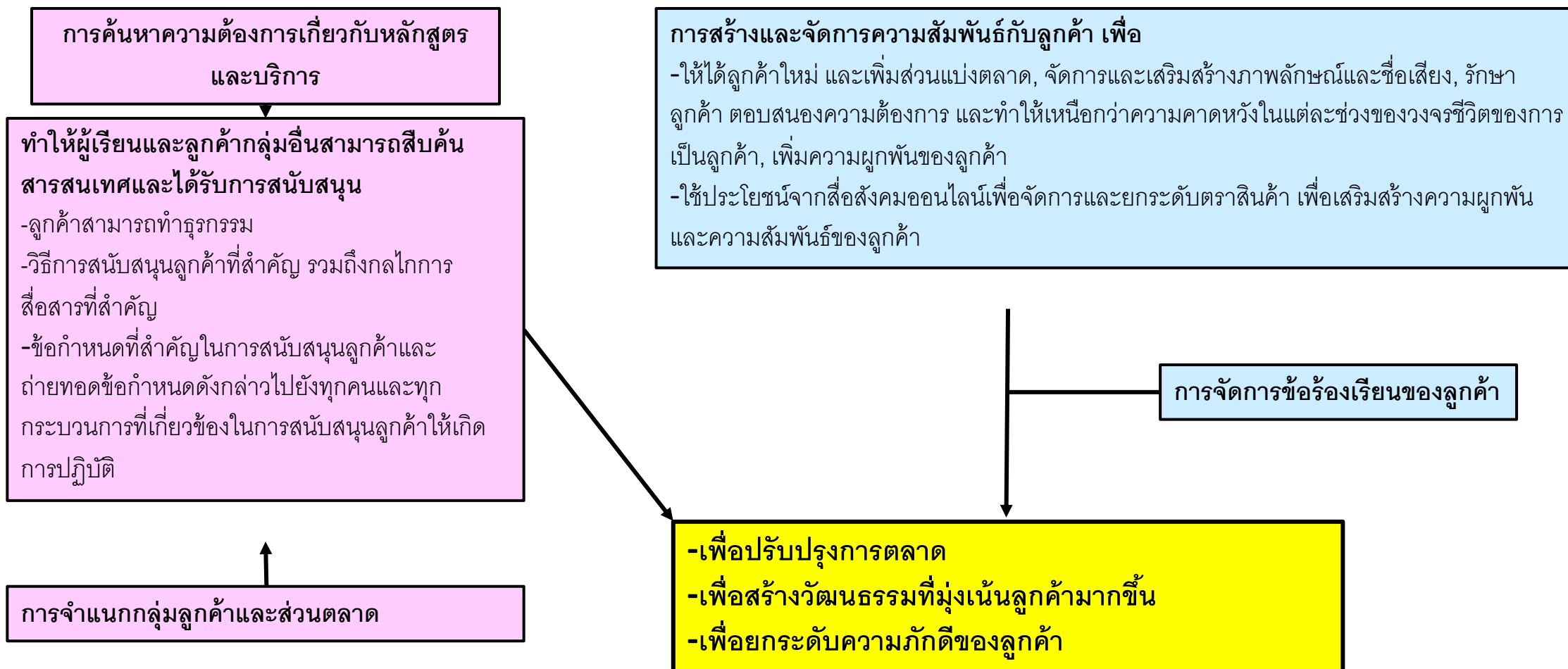
- วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนและลูกค้า เพื่อให้เกิดความผูกพัน ผู้รับผิดชอบ การดำเนินการ ความต่อเนื่อง และวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียนต่างๆ ทั้งการเรียนการสอน
การบริการ

แนวทางที่เป็นระบบ & ประสิทธิภาพของการรับฟัง (VOC)

- มีผู้รับผิดชอบ ความถี่ ครอบคลุมกลุ่มผู้เรียน ผู้รับบริการ
- มีผลลัพธ์ของการรับฟังถึงความต้องการ/ความคาดหวังตามที่ระบุในโครงสร้างองค์กร มีผลการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ความผูกพันในหมวด 7.2
- ผลลัพธ์ที่ได้จาก VOC ได้นำไปใช้ในเรื่องใดบ้างต่อไปนี้
 - วางแผนกลยุทธ์ในหมวด 2 เพื่อตอบสนอง
 - เป็นข้อมูลในการค้นหาหลักสูตร/การบริการใหม่ หมวด 3.2
 - เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนอง หมวด 5
 - เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานประจำ หมวด 6

3.2 Customer Engagement



Results 7.2

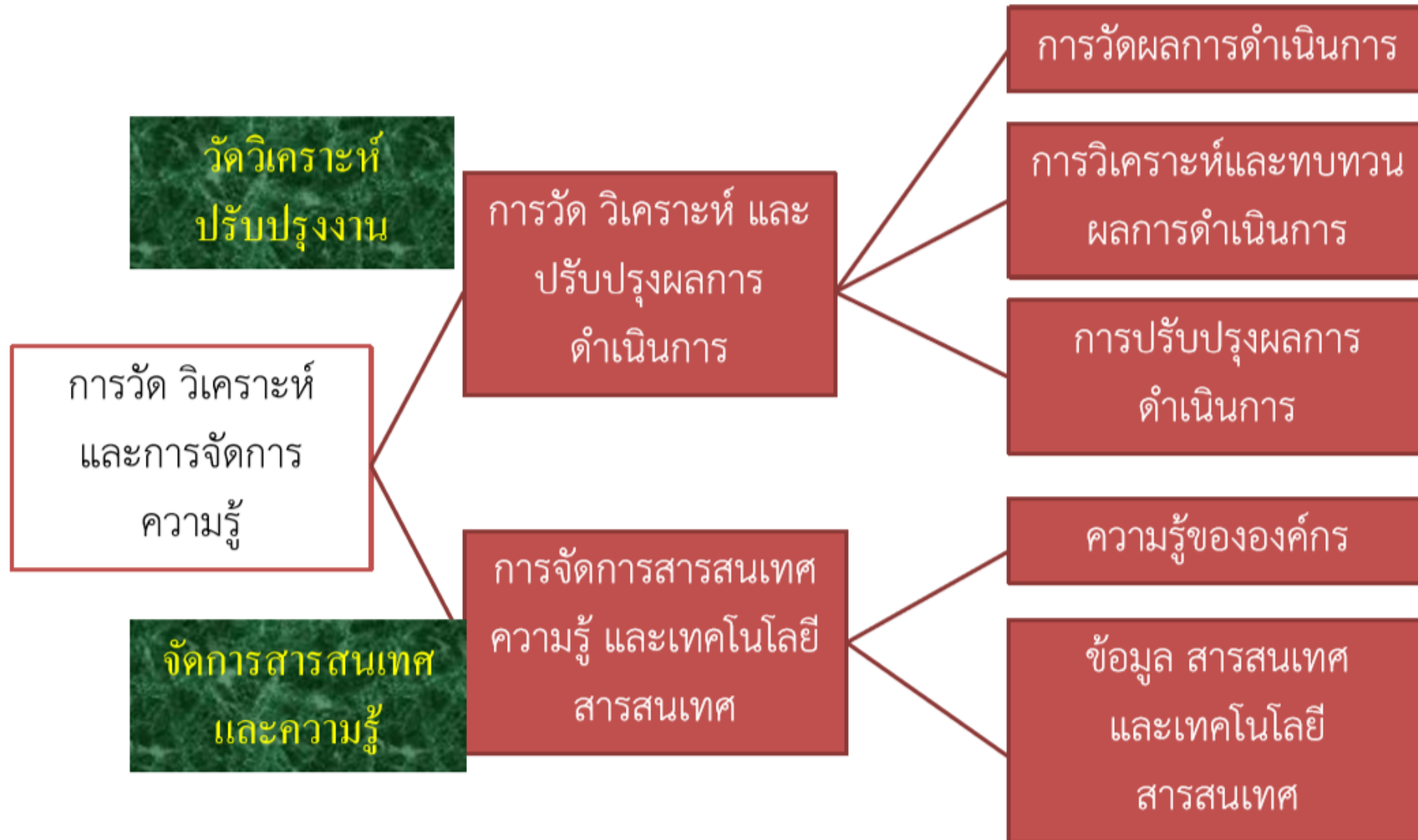
ก. ผลลัพธ์ด้านด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

1. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น จำแนกตามกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำตาม OP

2. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น

ผลลัพธ์ที่เคยทำใน IQA เกี่ยวกับผู้เรียนอาจนำมาใช้ได้ เช่น การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนต่อการเรียนการสอน การพัฒนานักศึกษา ต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ จัดการความรู้



4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร :

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ให้อธิบายถึงวิธีการที่สถาบันใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของสถาบัน รวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไรจากข้อมูลเทียบเคียง และข้อมูลลูกค้า เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- 1) วิธีการในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและการดำเนินงานโดยรวม**
- 2) วิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ**
- 3) วิธีการใช้เสียงของลูกค้า (VOC) และข้อมูล/สารสนเทศด้านตลาด**
- 4) ความคล่องตัวของระบบวัดผล ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว**

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

**วิธีการในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของ
สถาบัน**

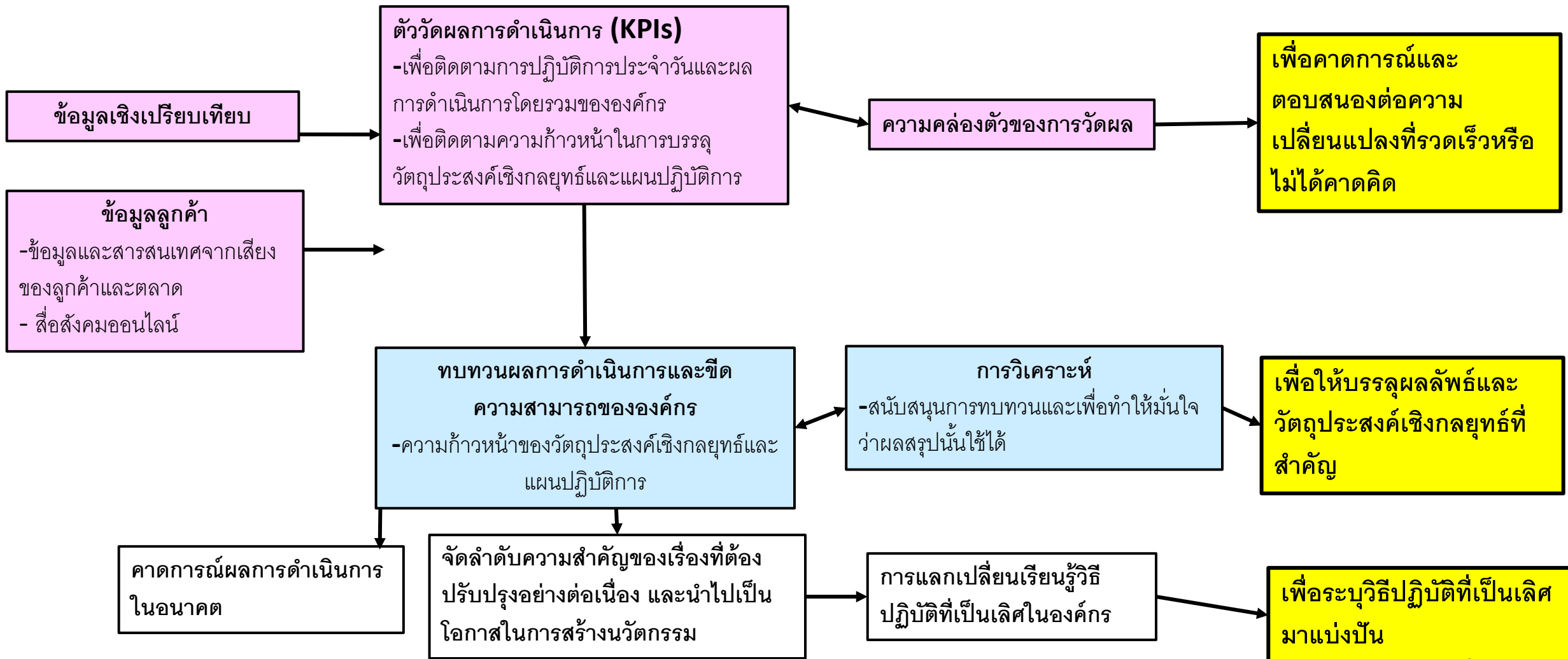
ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

1) วิธีการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2) วิธีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

**3) วิธีการในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ตาม 4.1ข)
ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่าง
ต่อเนื่องและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม**

4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance



4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: สถาบัน

มีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

รวมทั้งสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

**ให้อธิบายถึงวิธีการจัดการ และเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ และ
วิธีการเรียนรู้ของสถาบัน รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่า คุณภาพและ
ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ตอบสนอง
ต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ
อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น**

ก. ความรู้ของสถาบัน

1) วิธีการในการจัดการความรู้ของสถาบัน

**2) วิธีการใช้ความรู้และทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปใน
วิถีการปฏิบัติงาน**

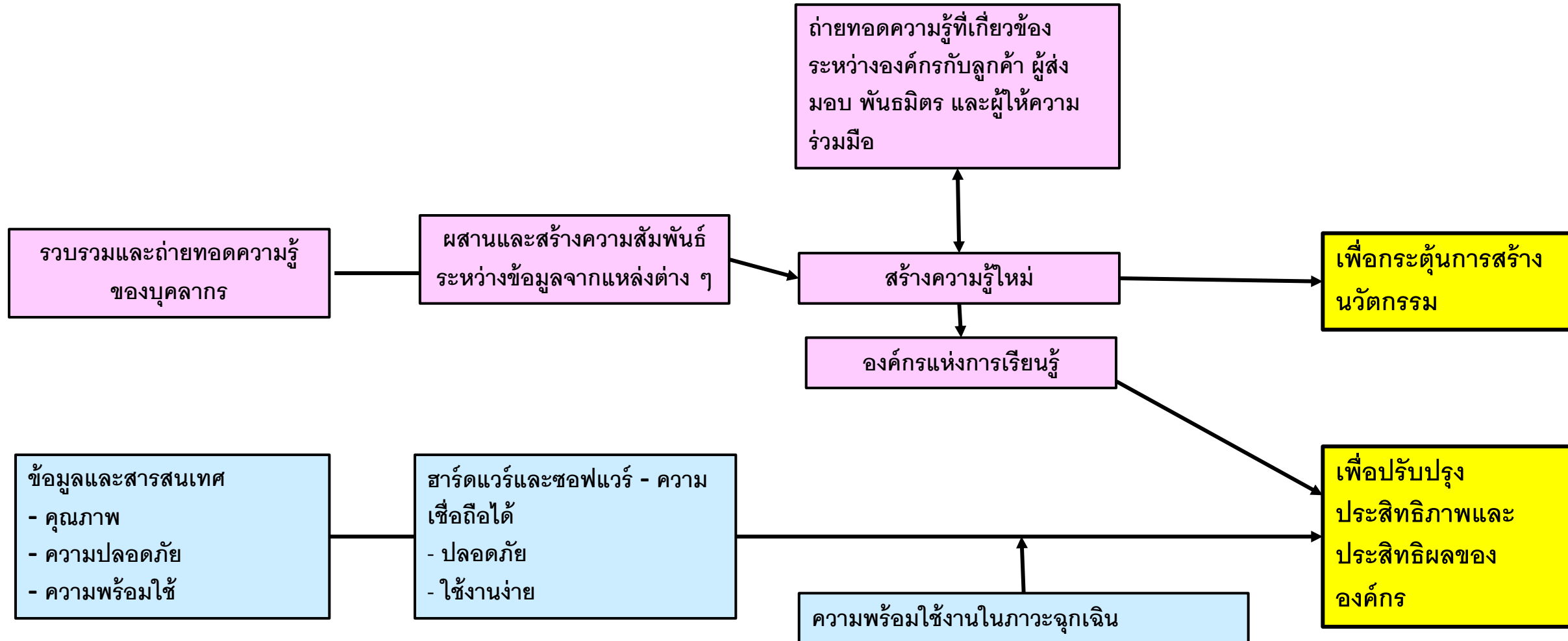
ข. ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1) วิธีการจัดการในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ
ใช้มีคุณภาพ**
- 2) วิธีการที่มั่นใจถึงความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ**
- 3) วิธีการที่มั่นใจถึงความพร้อมใช้ของข้อมูลและสารสนเทศ**
- 4) วิธีการที่มั่นใจถึงฮาร์ดแวร์/ซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือ มั่นคง
ปลอดภัย ใช้งานง่าย**
- 5) ความพร้อมใช้ของข้อมูลและสารสนเทศในภาวะฉุกเฉิน**

ตาราง 4.2-1 ขั้นตอน แนวคิด และกิจกรรมของกระบวนการจัดการความรู้

ขั้นตอน	แนวคิด	กิจกรรม
1.การบ่งชี้ความรู้	- พิจารณาว่าเป้าหมายสำคัญ คืออะไร - เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คณะฯจำเป็นต้องมีองค์ความรู้อะไรบ้าง	1. กำหนดประเด็นและเป้าหมายที่สำคัญ 2. มีการรวบรวมความรู้ของบุคลากร
2.การสร้างและแสวงหาความรู้	- การสร้างความรู้ใหม่ - การแสวงหาความรู้จากภายนอก	1.จัดknowledge sharing เพื่อทำ good practice
3.การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	- การจัดเก็บความรู้ - การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	- กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะนำ KM ไปพัฒนางาน
4.การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้	- ปรับปรุงรูปแบบการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นมาตรฐาน - ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์	-ถอดบทเรียน รวบรวม และจัดเก็บ -มีระบบรวบรวมงานวิจัยเผยแพร่สู่สาธารณชน -มี knowledge ในคลังความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์ในปี 2557 มีจำนวนknowledge asset 51 เรื่อง จำนวนgood practice 8 เรื่อง
5.การเข้าถึงความรู้	- ทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย เช่น ระบบ IT, Web, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น	-พัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือช่องทางอื่นเพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย -มีระบบคุ้มครองสิทธิงานวิจัย
6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	- Explicit Knowledge : ทำเป็นเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ - Tacit Knowledge : ทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม	- ถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร คณะฯกับผู้เรียน และสถาบันร่วมผลิต -เผยแพร่ good practice ไปยังกลุ่มเป้าหมาย -มีระบบสนับสนุนการเผยแพร่/ตีพิมพ์
7.การเรียนรู้	- ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่าง	-มีหลักฐานการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ -นำ good practice ไปดำเนินการ/ปฏิบัติ -นำความรู้ไปสร้าง นวัตกรรม -นำความรู้ไปใช้ในกระบวนการสร้างแผนกลยุทธ์

4.2 Knowledge Management, Information, and Information Technology



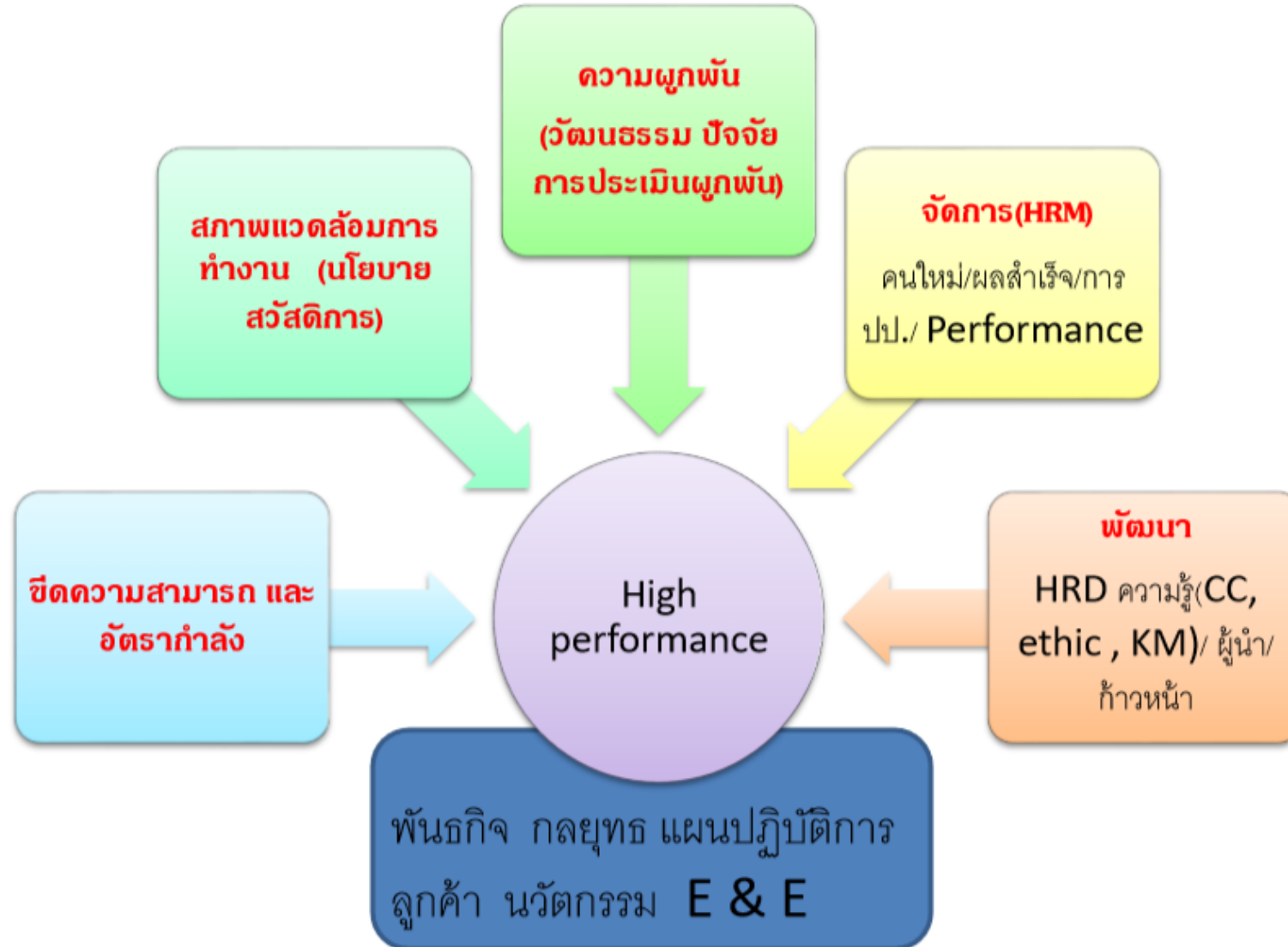
หมวดที่ 5 บุคลากร



Talent
Management



5. WORKFORCE category



5.การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workforce Environment):

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนบุคลากร

ให้อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการบริหารจัดการ

ความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ให้

อธิบายว่าสถาบันดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการ

ทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน

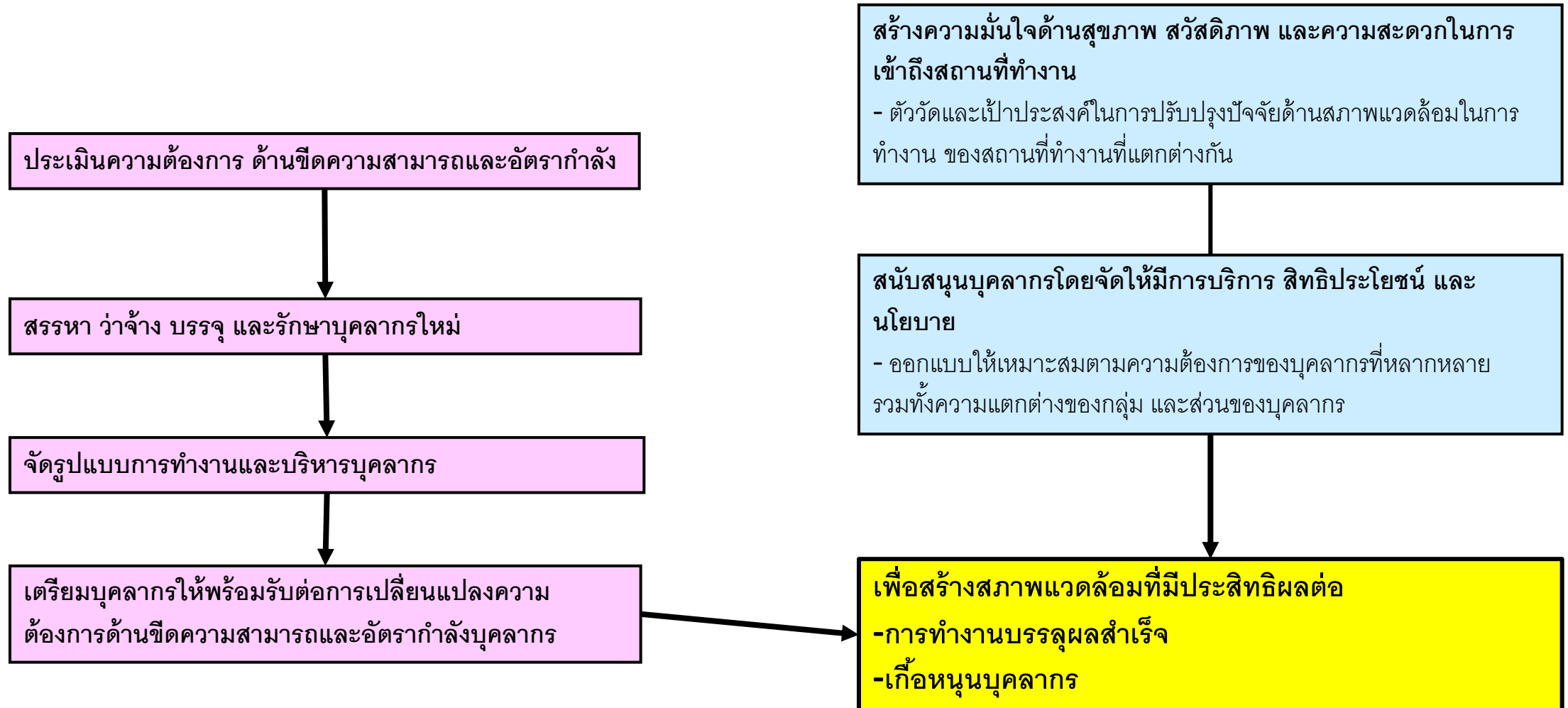
ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- 1) วิธีการในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร**
- 2) วิธีการในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่**
- 3) วิธีการจัดระบบและบริหารบุคลากร**
- 4) วิธีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป**

ข. บรรยากาศด้านบุคลากร

- 1) วิธีการจัดการในการมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร**
- 2) วิธีการที่สถาบันสนับสนุนบุคลากรโดยให้บริการ สิทธิประโยชน์**

5.1 Workforce Environment



5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement):

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

ให้อธิบายว่าสถาบันพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่สถาบัน ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทุ่มเทในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

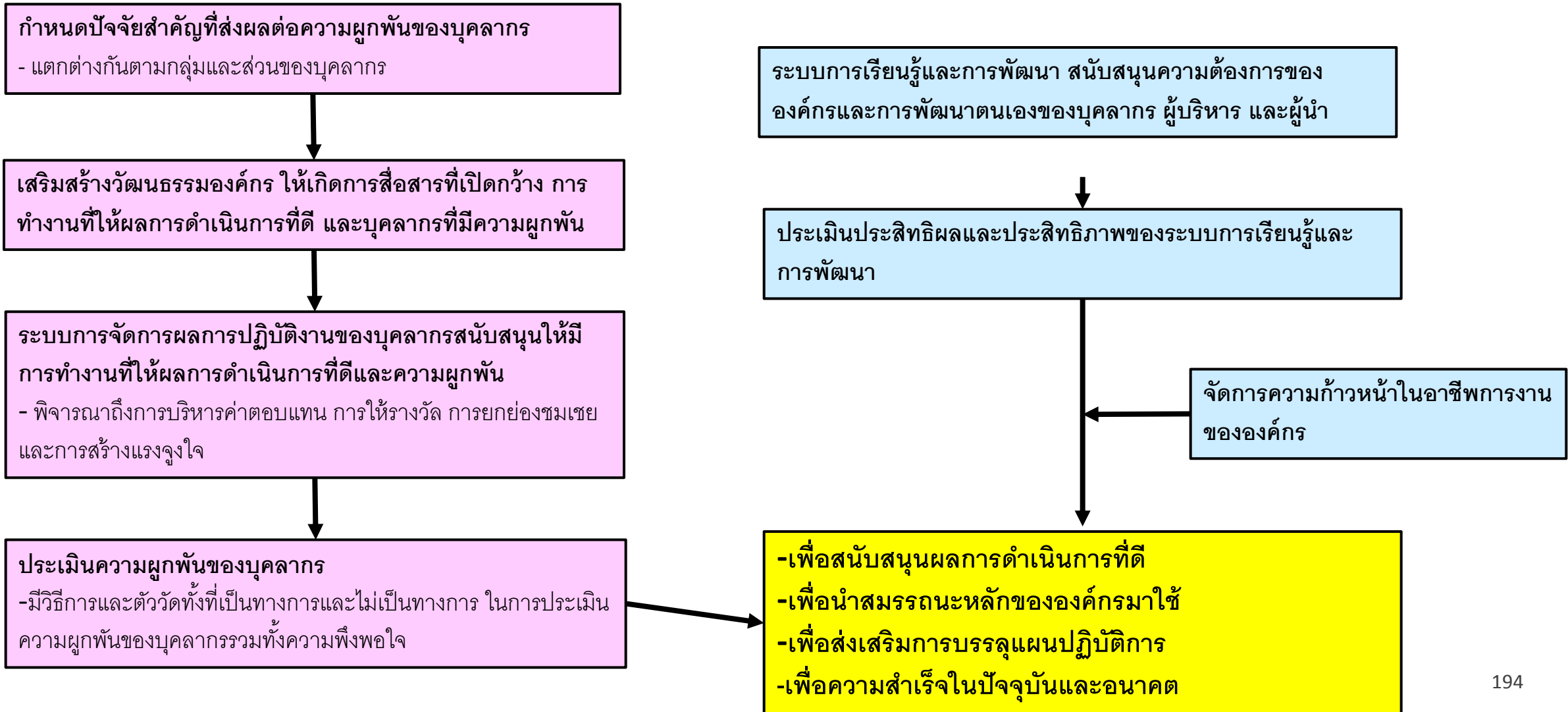
ก. ความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ

- 1. วิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพันต่อสถาบัน**
- 2. วิธีการกำหนดปัจจัยผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร**
- 3. วิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากร**
- 4. วิธีการสนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่นและสร้าง
ความผูกพัน - การบริหารค่าตอบแทน**

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- 1. ระบบการเรียนรู้และพัฒนาสนับสนุนความต้องการของสถาบัน และตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหารและผู้นำแต่ละคนอย่างไร**
- 2. วิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาของสถาบัน**
- 3. วิธีการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

5.2 Workforce Engagement



Results 7.3

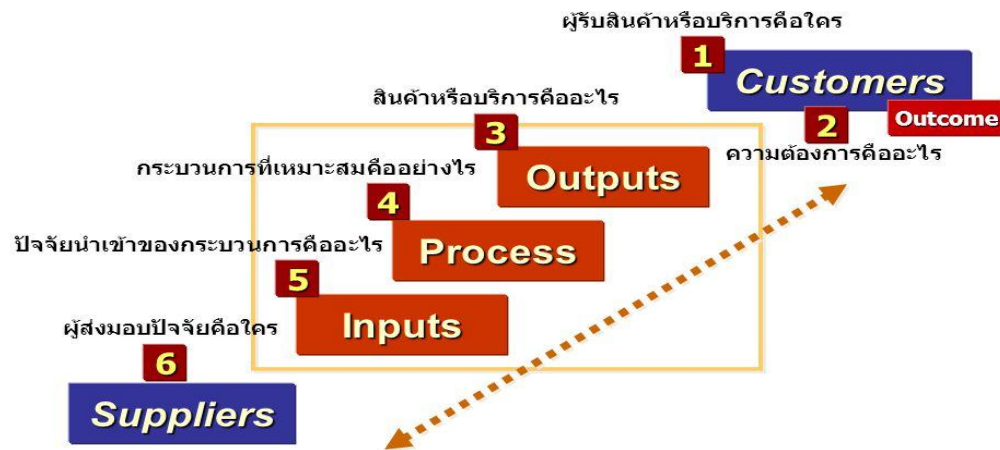
ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นด้านบุคลากร

1. ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
2. ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน เช่น ความปลอดภัย สิทธิประโยชน์
3. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร
4. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

ผลลัพธ์ที่เคยทำใน IQA เกี่ยวกับอาจารย์อาจนำมาใช้ได้ เช่น ตำแหน่งวิชาการ FTES ผลงานวิชาการของอาจารย์ แต่ควรเพิ่มสายสนับสนุนด้วย

หมวดที่ 6 ระบบปฏิบัติการ

SIPOC Model / Value chain model

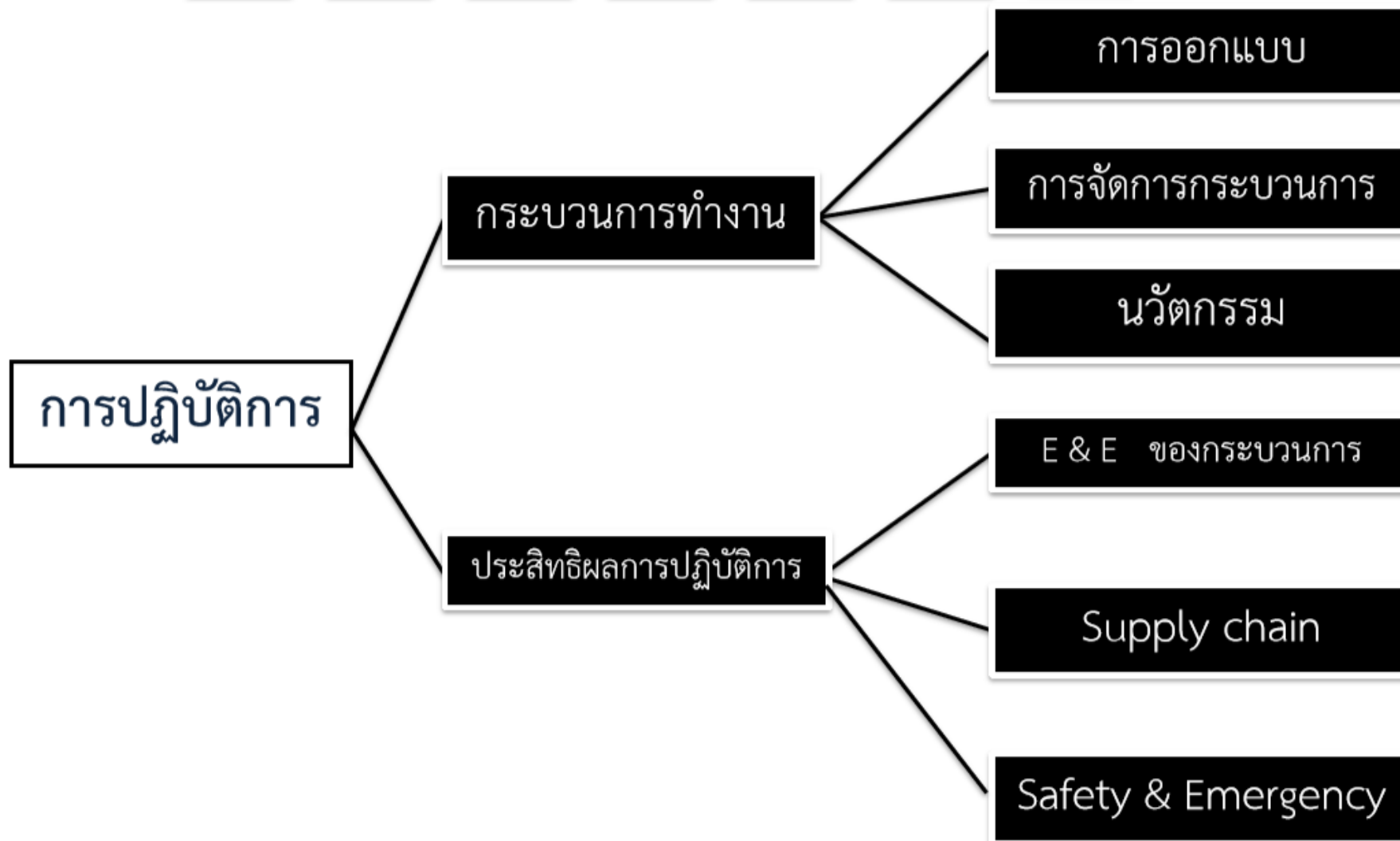


5

PDCA cycle



หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นปฏิบัติการ



6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

**6.1 กระบวนการทำงาน : สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง
หลักสูตรและบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร**

**ให้อธิบายวิธีการที่สถาบันใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุง
กระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่า
สำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้สถาบันประสบความสำเร็จ
และยั่งยืน สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน**

ก. การออกแบบหลักสูตร การบริการและกระบวนการ

**1) วิธีการในการระบุข้อกำหนดของหลักสูตร บริการและ
กระบวนการ**

**2) วิธีการในการออกแบบหลักสูตร บริการและกระบวนการทำงาน
เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด**

ข. การจัดการกระบวนการ

- 1) วิธีการมั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานต่างๆเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ**
- 2) วิธีการในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ**
- 3) วิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตรและบริการ**

ค. การจัดการนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร



Products

vs

Processes



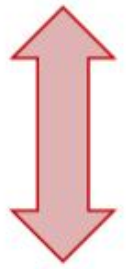
ข้อกำหนด



ผลิตภัณฑ์



กระบวนการ



ออกแบบ

ประเมินผล & ปรับปรุง

ดำเนินการ

ติดตามควบคุม

จัดการ

© Can Stock Photo

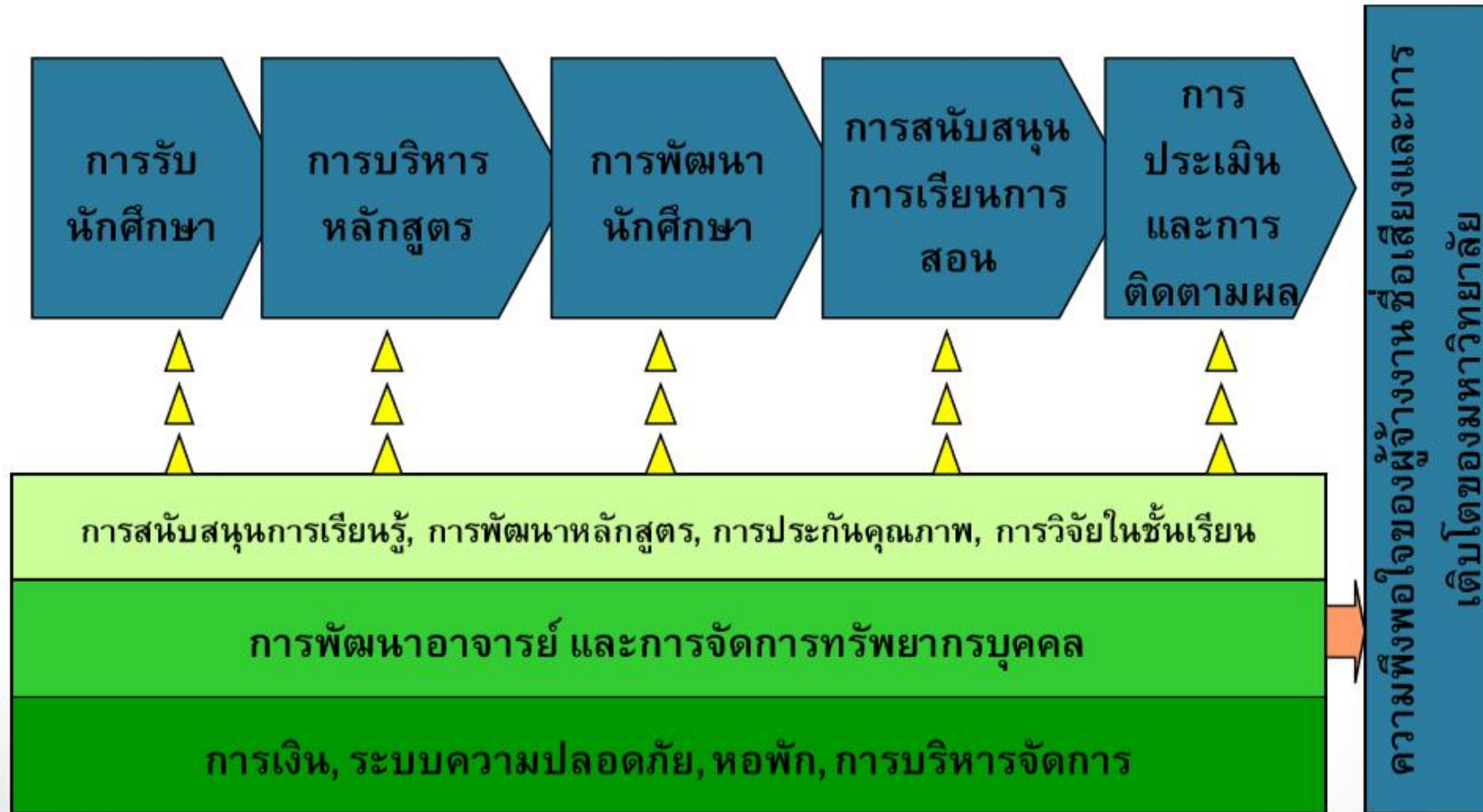


เครื่องมือวิเคราะห์

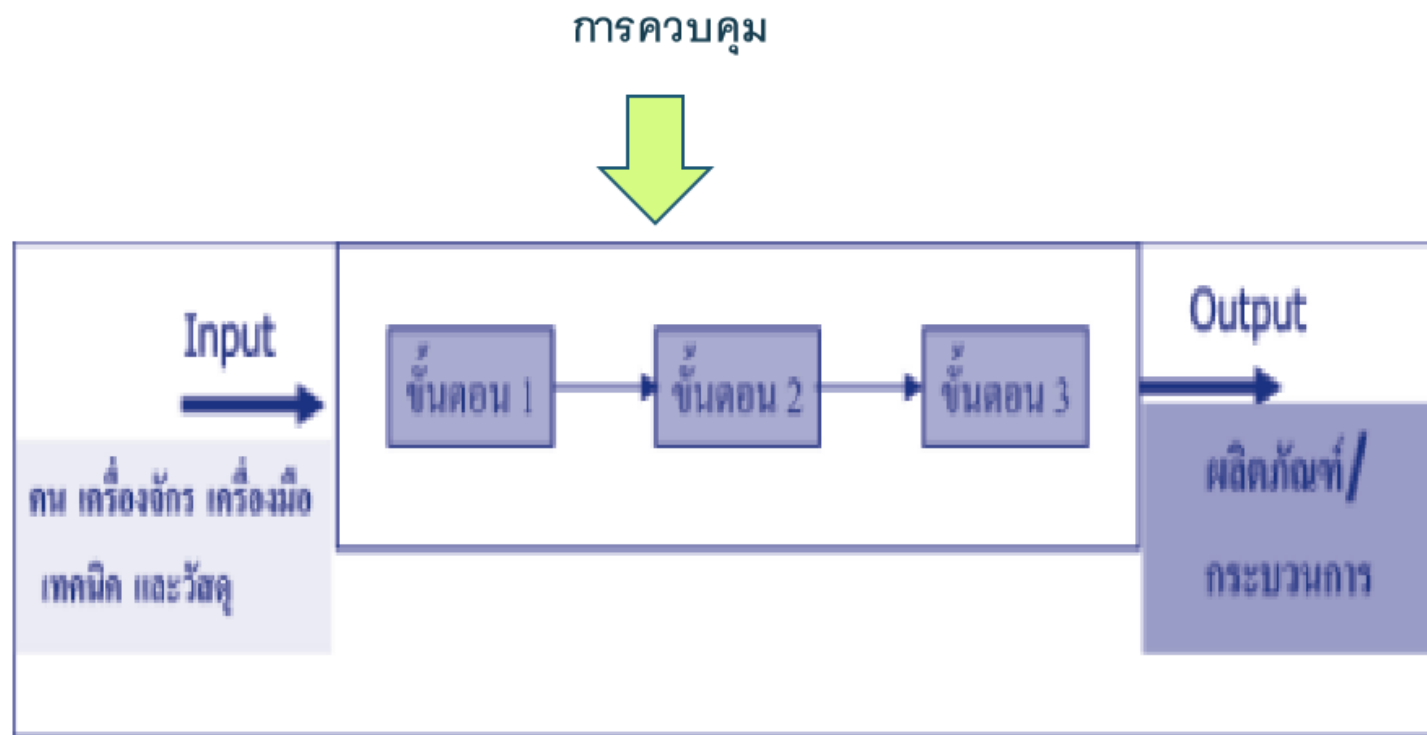
- การวิเคราะห์โดยใช้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)
- การวิเคราะห์ลำดับชั้นของกระบวนการส่งมอบคุณค่า (Value Stream Mapping)
- ขั้นตอนกระบวนการ SIPOC analysis หรือ Logic model
- วงจรการปรับปรุง PDCA



การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตบัณฑิต



ผู้ส่งมอบ



ลูกค้า

แนวทางการออกแบบหลักสูตร

Input

ข้อกำหนดหลักสูตร

- กฎ ระเบียบ มาตรฐาน
- เกณฑ์สภาวิชาชีพ
- ความต้องการของตลาด
ผู้ใช้บัณฑิต
- นโยบายรัฐ องค์กร
- องค์กรความรู้ เทคโนโลยี
- สมรรถนะขององค์กร
-

Process

จัดทำร่างหลักสูตร

กำหนดผลลัพธ์/ตัวควบคุม

ทดลองปฏิบัติ/ประชาพิจารณ์

นำไปปฏิบัติ

ติดตามประเมินผล

Output/ outcome

- จบตามเวลา
- คุณภาพบัณฑิต
- บัณฑิตมีงานทำ
- ความพึงพอใจผู้เรียน
- ความพึงพอใจผู้ใช้
บัณฑิต
-

แนวทางการออกแบบการบริการ/กระบวนการ

Input

ข้อกำหนดการบริการ

- กฎ ระเบียบ มาตรฐาน
- ความต้องการของลูกค้า
- นโยบายขององค์กร
- องค์ความรู้ เทคโนโลยี
- สมรรถนะขององค์กร
-

Process

จัดทำแนวทางการให้บริการ

กำหนดผลลัพธ์/ตัวควบคุม

ทดลองปฏิบัติ/ประชาพิจารณ์

นำไปปฏิบัติ

ติดตามประเมินผล

Output/ outcome

- จำนวนการบริการ
- คุณภาพ
- ความพึงพอใจของลูกค้า
-



การจำแนกกระบวนการ

- กระบวนการหลัก: ตอบสนองพันธกิจ และสร้างผลผลิตที่มีคุณค่าตามภาระหน้าที่และตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอก
- กระบวนการสนับสนุน: ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นในการบริหารจัดการขององค์กร สร้างผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน

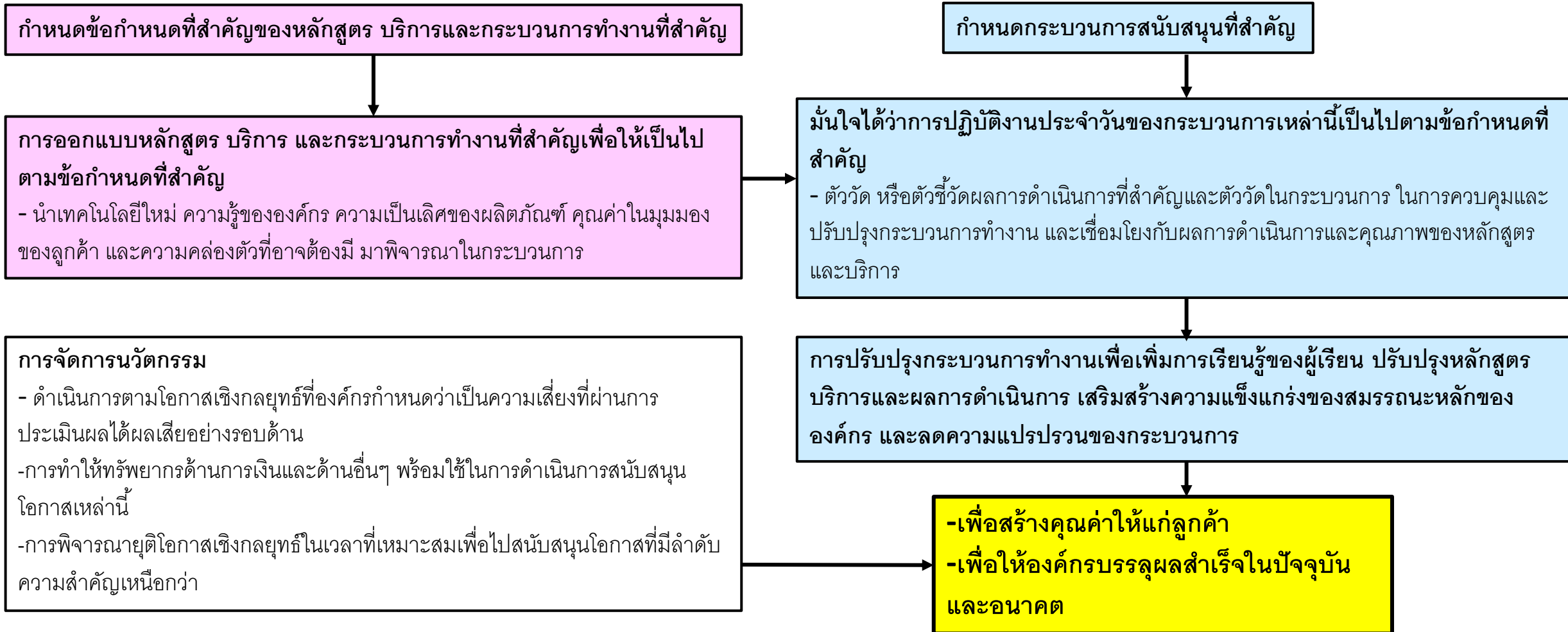
แนวทางการออกแบบกระบวนการหลัก

พันธกิจ/ ผู้รับผิดชอบ	ข้อกำหนด	กระบวนการย่อย/กิจกรรม	Leading indicators	Lagging indicators (output/outcomes)
การผลิตบัณฑิต		การพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร การรับนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล		
การบริการ				
การวิจัย				

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ

พันธกิจ/ ผู้รับผิดชอบ	ข้อมูล/สารสนเทศที่ใช้ในการ ปรับปรุง	ความถี่	ตัวอย่างเรื่องที่ได้ปรับปรุง
การผลิตบัณฑิต			
การบริการ			
การวิจัย			

6.1 Work Processes



6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อธิบายว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมเพื่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

วิธีการในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการ เช่น มีการคำนวณ unit cost ของแต่ละหน่วยบริการ หรือแนวทางในการบริหารการลดต้นทุน การควบคุมค่าใช้จ่าย การป้องกันความผิดพลาดในการผลิตภัณฑ์และบริการ

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

วิธีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เช่น การคัดเลือกผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ การกำกับติดตามหรือการประเมิน



ประเด็นหลัก ๆ ในการควบคุม

- การควบคุมคุณภาพ
- การควบคุมต้นทุน
- การควบคุมทรัพยากร
- การควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย
- การควบคุมเวลา
- การควบคุมเอกสารและการรายงานผล
- การทำตามกฎระเบียบและขั้นตอนมาตรฐาน

ดัชนีที่ใช้ในการควบคุมกระบวนการ

TAF

ดัชนีหลักที่ใช้วัดกระบวนการผลิต (TAF)

Q - คุณภาพผลิตภัณฑ์

จำนวนคำร้องทุกข์ของลูกค้า (ครั้ง)
ระดับของเสีย (%)

C - ต้นทุน

ต้นทุนการผลิต (บาท/ตัน)
ต้นทุนพลังงาน (KWH/ตัน)

D - ส่งมอบตรงเวลา

การส่งมอบตรงเวลา (%)

I - ปรับปรุงพัฒนา

จำนวนโครงการปรับปรุง (โครงการ)

P - ผลิตภาพกระบวนการผลิต

อัตราผลผลิต (ตัน/ปี)
อัตราการหยุดของเครื่องจักร (%)
อัตราของเสีย (%)

S - ความปลอดภัย

อัตราการสูญเสียจากอุบัติเหตุ (ชม./1000 ชม.ทำงาน)

M - ร่วมกิจกรรมกลุ่มย่อย

การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย (ชม./ปี)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

พันธกิจ	แนวทางการคัดเลือก/ข้อกำหนด	การกำกับและประเมิน
การผลิตบัณฑิต		

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

1) วิธีการดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัย

2) วิธีการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมเพื่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

แผนรับมือกับภาวะฉุกเฉิน ตั้งแต่ การป้องกันการเกิด การรับมือเมื่อเกิดเหตุ การฟื้นฟูสภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

แผนรองรับภาวะฉุกเฉิน

ชื่อแผน	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
อัคคีภัย การป้องกัน เมื่อเกิดเหตุ การฟื้นฟูสภาพ		
อุทกภัย		
โรคระบาด		

6.2 Operational Effectiveness

การควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ

- นำเรื่องของ รอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณากระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- คัดเลือก, วัดและประเมินผลการดำเนินการ, ให้ข้อมูลป้อนกลับ, และจัดการกับผู้ส่งมอบ

ทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย

- คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้พื้นที่คนคู่สภาพเดิม

ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

- คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คนคู่สภาพเดิม
- คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและพันธมิตร

- เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย
- เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า

Results 7.1

- ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านการบริการ
- ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
 - 1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่ **leading indicators** ของกระบวนการต่างๆ เช่น รอบเวลา จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงตามรอบเวลาดำเนินการที่ลดจากการปรับปรุง การลดของเสียในการทำงาน
 - 2. ผลลัพธ์ของการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เช่น ความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร การกำกับติดตามคุณภาพของคู่ความร่วมมือหรือผู้ส่งมอบ



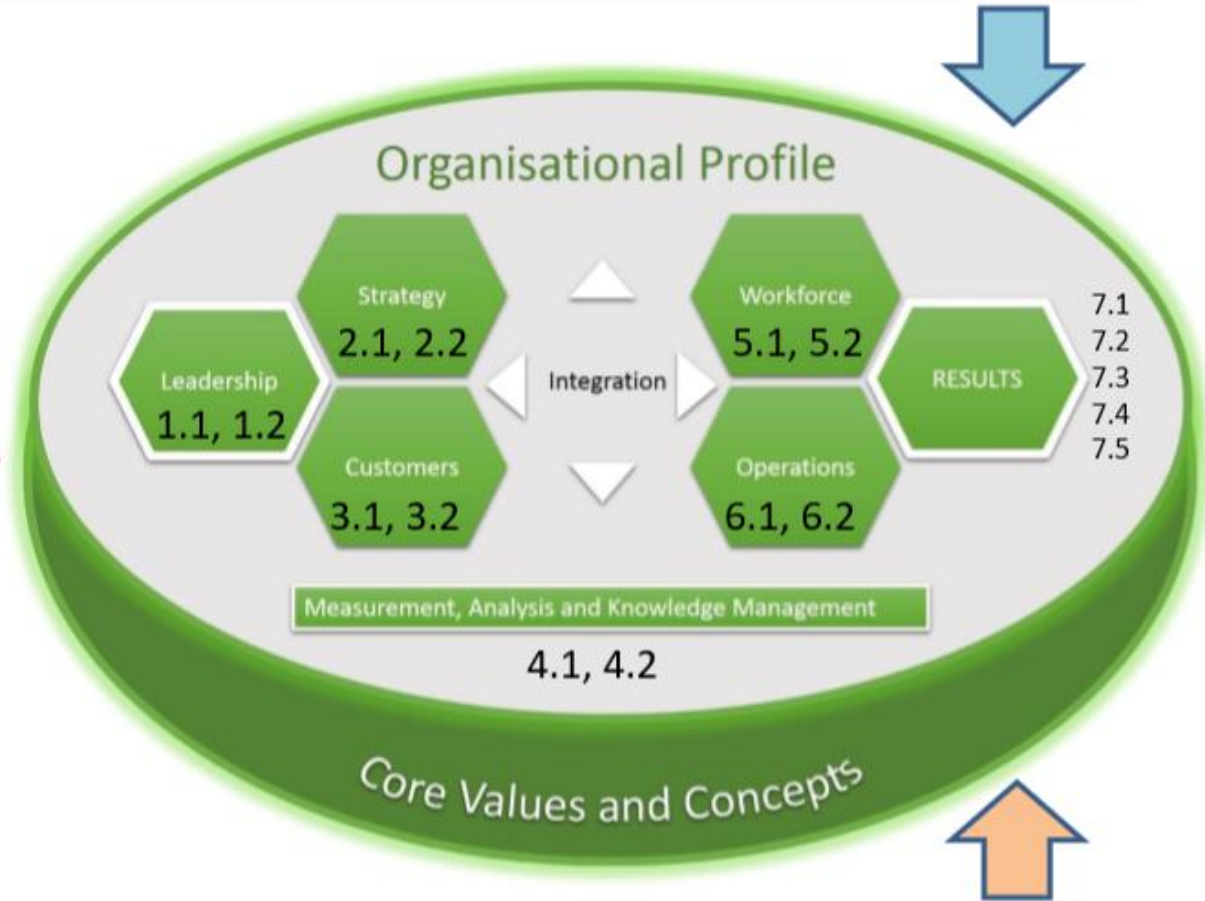
<http://www.edpex.org/search/labelเกณฑ์EdPEX>

การประเมินตนเอง

เพื่อประโยชน์อะไร

องค์กรปฏิบัติได้ตามที่ควรทำได้หรือไม่?

แล้วรู้ได้อย่างไร?



องค์กรรู้ไหม ว่ามีอะไรที่ต้องปรับปรุงและใช้วิธีการใด?

การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุง

ความยากง่ายของการ
ปรับปรุง
(Manageability)

ง่าย

ยาก

ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>

น้อย

มาก

ระดับผลกระทบ (Impact)

การจัดทำแผนปรับปรุง

วัตถุประสงค์

เพื่อนำผลลัพธ์จากการประเมินองค์กรด้วยตนเองมาจัดทำเป็น Roadmap ในการปรับปรุงองค์กร

กระบวนการ

- ผู้รับผิดชอบกระบวนการเป็นผู้ที่จัดทำแผนปรับปรุง ซึ่งจะให้ความสำคัญกับประเด็นที่ถูกจัดลำดับความสำคัญในอันดับต้น ๆ
- แผนปรับปรุงควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในทุกขั้นตอน รวมทั้งมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จและเวลาแล้วเสร็จของแต่ละขั้นตอน

การจัดทำแผนปรับปรุง

กระบวนการ

- ผู้นำระดับสูงต้องมีการสื่อสารแผนการปรับปรุงไปทั่วทั้งองค์กร
- ผู้รับผิดชอบกระบวนการจะทำหน้าที่ทบทวนแผนจากข้อมูลป้อนกลับ
- ดำเนินการปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ผู้ระดับสูงต้องเป็นผู้สื่อสารถึงความก้าวหน้าของแผนการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเฉลิมฉลอง ยกย่อง ชมเชย เมื่อประสบผลสำเร็จตามแผน

ระดับพัฒนาการขององค์กร

- **ระดับที่ 1 ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic requirement)**
แต่ละหัวข้อจะมีคำถามเดียว เช่น 1.1 ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร
- **ระดับที่ 2 ข้อกำหนดโดยรวม (Overall requirement)**
มีประเด็นคำถามเพิ่มขึ้น คำถามที่เป็นข้อย่อยตัวอักษรหนา
- **ระดับ 3 ข้อกำหนดต่างๆ (Multiple requirement)**
ทุกประเด็นคำถาม

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำสถาบันอย่างไร (70 คะแนน)
[กระบวนการ]

Basic requirement

ให้อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงปฏิบัติด้วยตนเองในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน
วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น มีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อ
สร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับ
บุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ำที่สำคัญกลุ่มอื่น

Overall level 1

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบัน

Overall level 2

ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำองค์การไปสู่บุคลากร
คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบหลัก รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*)
การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมดังกล่าวของสถาบันอย่างไร

(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมายและมีจริยธรรม

พฤติกรรมของผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง
กฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร

รวมทั้งมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้ต้องถือปฏิบัติอย่างไร

(3) การสร้างสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว
ในเรื่องดังต่อไปนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการ มีผลลัพธ์ที่โดดเด่น
เหนือสถาบันอื่น รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ในระดับสถาบันและทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วย

Multiple

Path to Performance Excellence

คิด

ปรับ

P

1 2 3

Strategic Leadership

Lead the organization

เป้าหมาย Effective Response to Basic requirement

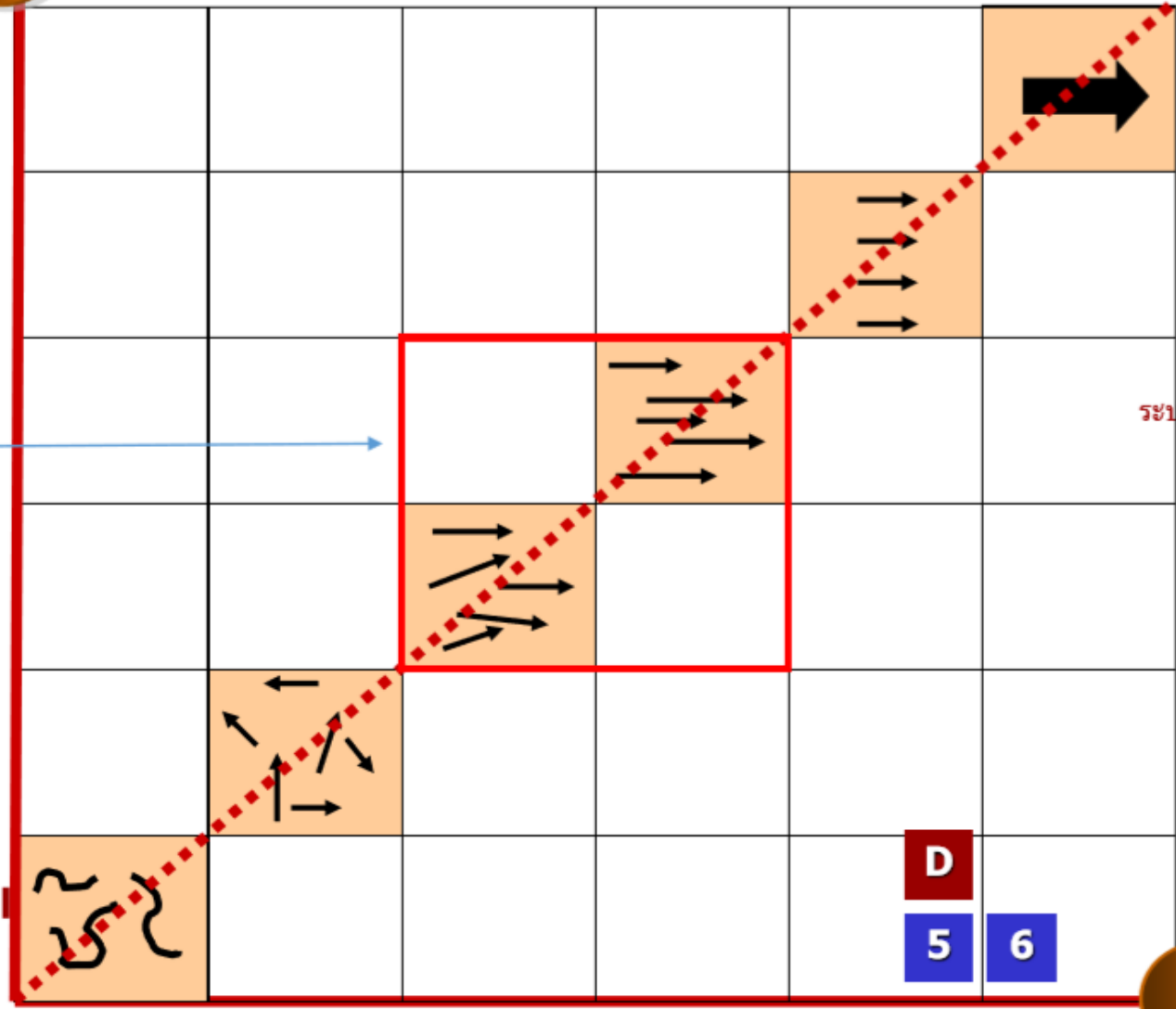
C A

4 7

Organizational Learning

Improve the organization

No system 1 Reacting to Problems 2 Systematic Approach 3 Alignment 4 Integration 5 Role Model



5 Role Model
ระบบส่งผลเป็นเลิศ เป็นองค์กรต้นแบบ

4 Integration
ระบบมีบูรณาการ ระหว่างหน่วยงาน

3 Alignment
ระบบมีความสอดคล้องกัน ในแต่ละหน่วยงาน

2 Systematic Approach
มีระบบการวางแผน

1 Reacting to Problems
แก้ปัญหาเฉพาะหน้า

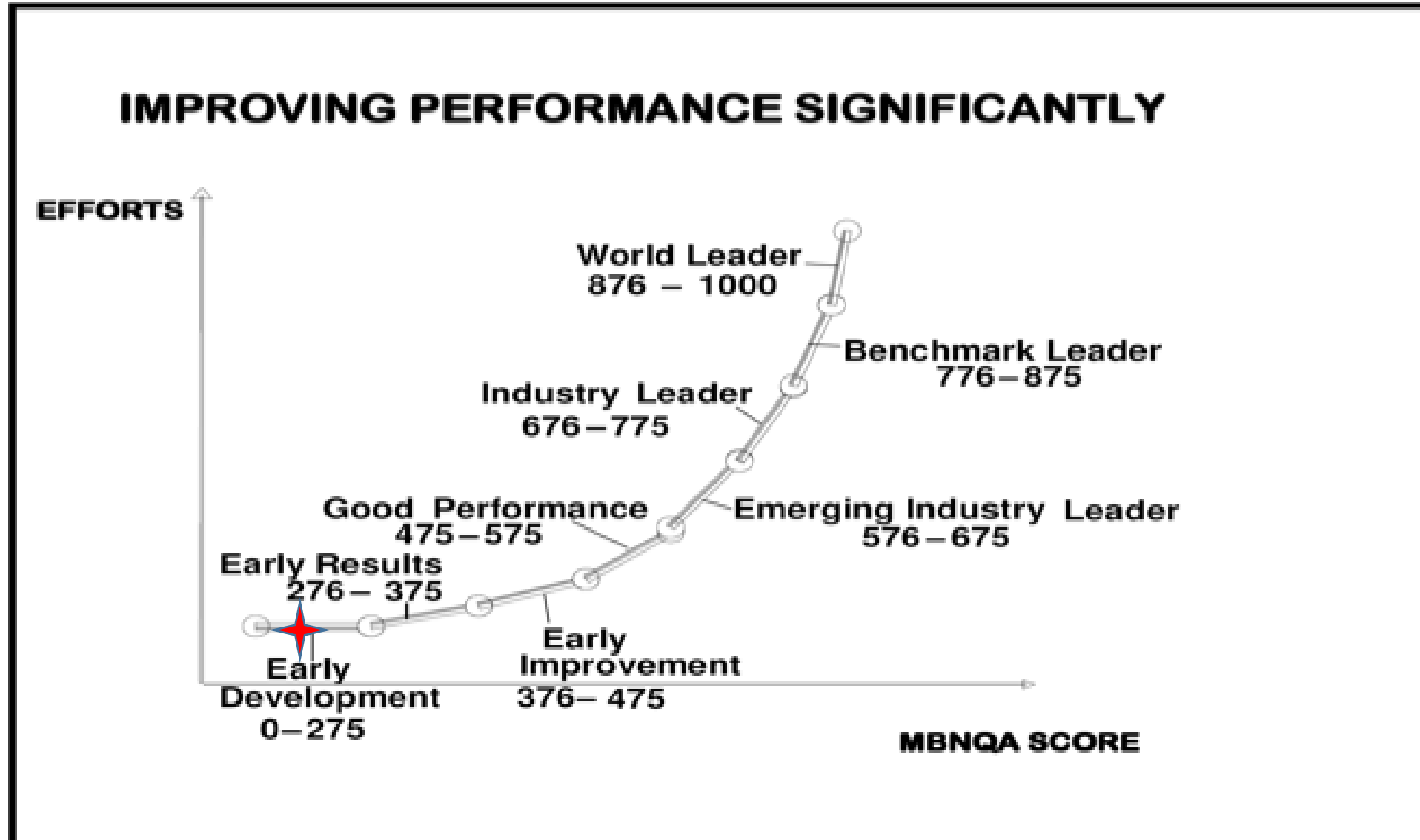
No system ไม่มีระบบ

ทำ

Manage the organization

Execution Excellence

ระดับพัฒนาการขององค์กร



ปัญหาและอุปสรรค

- ความเข้าใจเดิม การพัฒนาคุณภาพ = ประกันคุณภาพ เป็นหน้าที่ของฝ่าย QA
- เมื่อถึงฤดูกาลตรวจประเมิน จึงมารวบรวมข้อมูลเพื่อมาเขียนรายงาน
- ความเข้าใจในเกณฑ์ไม่ตรงกัน
- ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญตามเกณฑ์ไว้เบื้องต้น จึงเก็บข้อมูลเฉพาะตัวชี้วัดจาก IQA ซึ่งไม่เพียงพอและอาจไม่ตรงกับบริบทขององค์กร
- ผู้นำระดับสูง ต้องเป็นผู้นำเกณฑ์ไปปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงสนับสนุนหรือเห็นด้วย/เห็นชอบ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศ

- ร้อยละ 79.6 มาจากความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าของผู้นำระดับสูงทุกคน
- ร้อยละ 76.3 มาจากการที่ CEO และผู้นำระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- ร้อยละ 49.5 เป็นเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจเนื้อหาของเกณฑ์ให้กับบุคลากร
- ร้อยละ 48.9 ขึ้นกับความเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน

**ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูง จึงเป็นกุญแจดอกสำคัญที่สุด
บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ**

ปัญหาและอุปสรรค

- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ยังมีปัญหา
- วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่มีความชัดเจน เป็นนามธรรม ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนและสอดคล้อง
- แผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นแผนการดำเนินงานตามพันธกิจ (แผน routine)
- การไม่ใช้ข้อมูลจริงหรือเสาะแสวงหาข้อมูลจริงในการวางแผนกลยุทธ์
- ไม่ประเมินตนเองตามสภาพความเป็นจริง แต่ประเมินเพื่อให้ได้ภาพที่ดี

การเตรียมรับปัญหา

- ผู้นำระดับสูงขององค์กรต้อง**เชื่อมั่น**ในแนวทางของเกณฑ์ ไม่ใช่ทำตามกระแส
- ท่านต้องทำความเข้าใจกับเกณฑ์และนำคำถามในเกณฑ์ไป**สร้างหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่เดิม**ให้เป็นระบบมากขึ้น
- สร้างผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรที่มีความเข้าใจในเกณฑ์เพื่อเป็นพี่เลี้ยง หากเป็นไปได้**ผู้นำระดับสูงท่านที่เกี่ยวข้อง**ควรสมัครเป็น**ผู้ตรวจประเมินของ TQA/EdPEX**
- อาจเริ่มด้วยคณะนำร่อง แล้วนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยน ไม่จำเป็นต้องรอให้พร้อมกันทั้งองค์กร

**Quality is
everyone's responsibility.**



THANK YOU