

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570

EdPEX Overview

ผศ. เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

- TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของ สปอว.

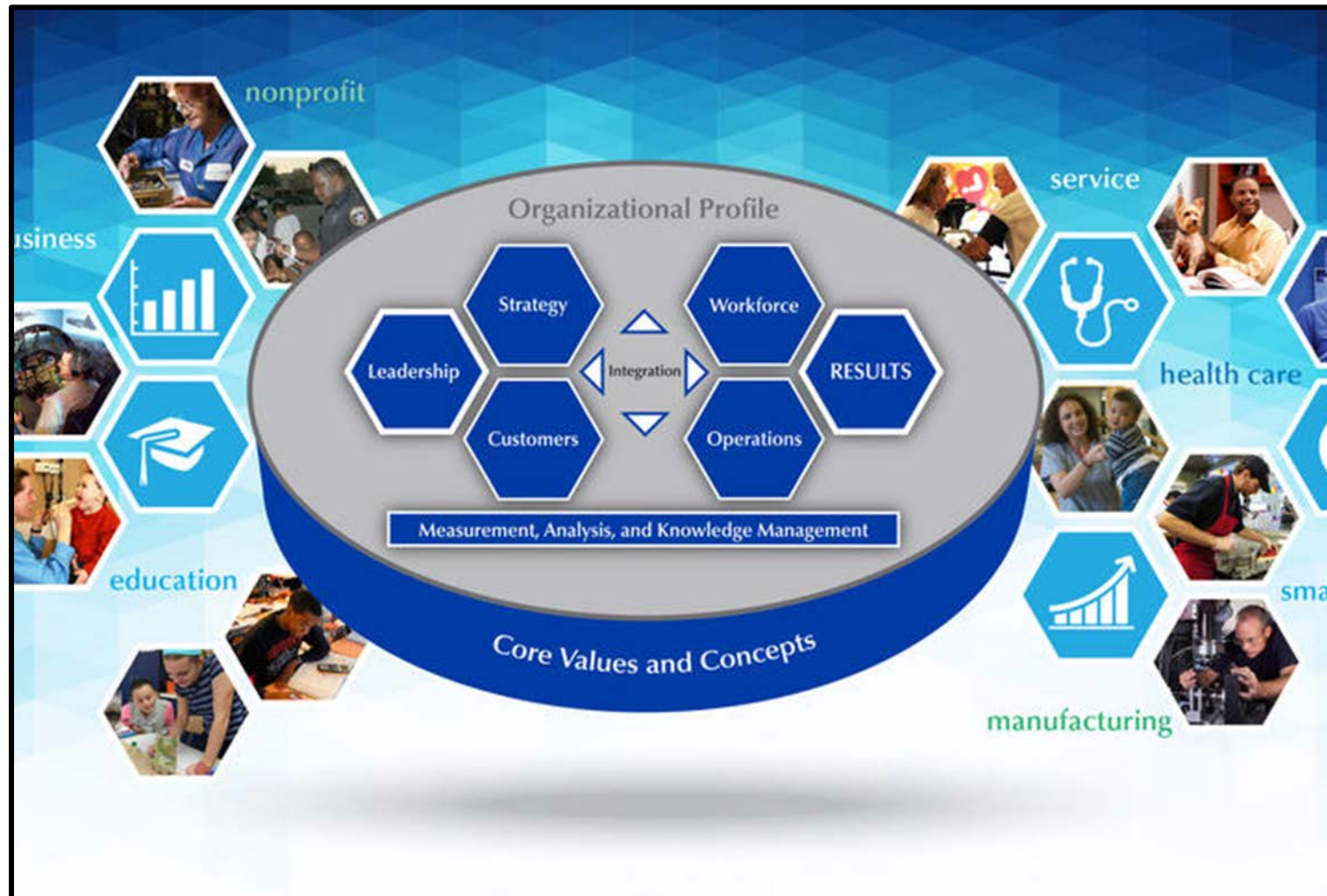
รศ.ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา

- TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการด้านเทคนิคเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



วัตถุประสงค์

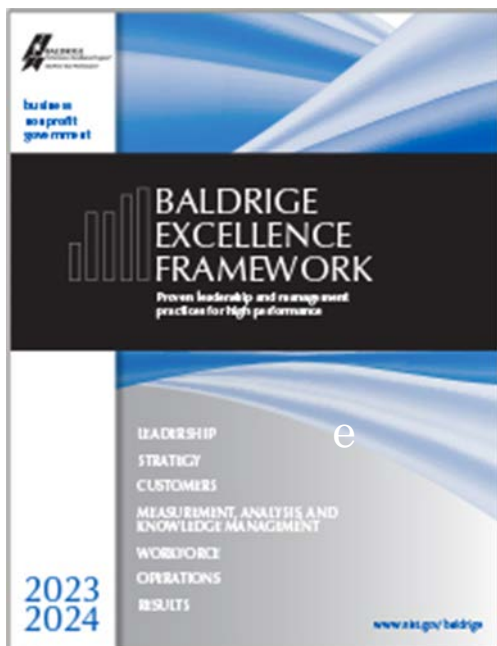
- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- เพื่อให้สามารถนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรในการวางแผน และปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด



Baldridge Excellence Framework

- ปัจจุบันมีมากกว่า 90 ประเทศทั่วโลกที่ประยุกต์ใช้ BNQA Framework





(Business/ Nonprofit)



Education



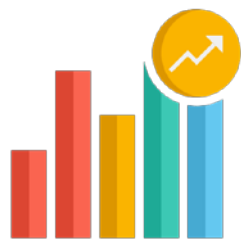
Health Care

การใช้เกณฑ์ในประเทศไทย



หลักเกณฑ์การประเมิน
สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0
(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567)

เกณฑ์ EdPEX มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้าน ในการทำให้สถาบันมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น



□ เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น



□ เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ

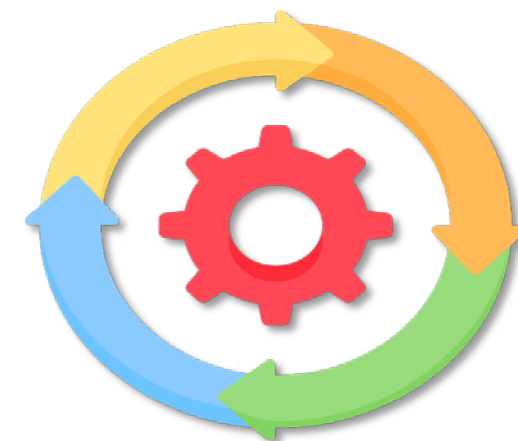


□ เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

เกณฑ์ EdPEX มีลักษณะอย่างไร

เกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อคือ

1. สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่
2. สถาบันทราบได้อย่างไร
3. สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร



เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่อง/องค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ **มุมมองเชิงระบบ**” องค์ประกอบและกลไกที่บูรณาการในเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความเชื่อมโยงกัน และแนวทางการให้คะแนน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence)

- **An integrated management system** is a management system that integrated all of the organization systems and processes into **one complex framework**, enabling an organization to work as a single unit with unified objectives.
- The Criteria for Performance Excellence reflect leading edge, validated management practice essential **to achieving optimum performance**.

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence)

- **แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของสถาบันอย่างบูรณาการ (Integrated Management System) ซึ่งส่งผลให้เกิด**
 - การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร
 - การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถของสถาบันโดยรวม
 - การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคลของบุคลากร

หัวใจสำคัญของ EdPEX



1. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์

▶ คะแนนในหมวดผลลัพธ์ 450 คะแนน จากคะแนนรวม 1000

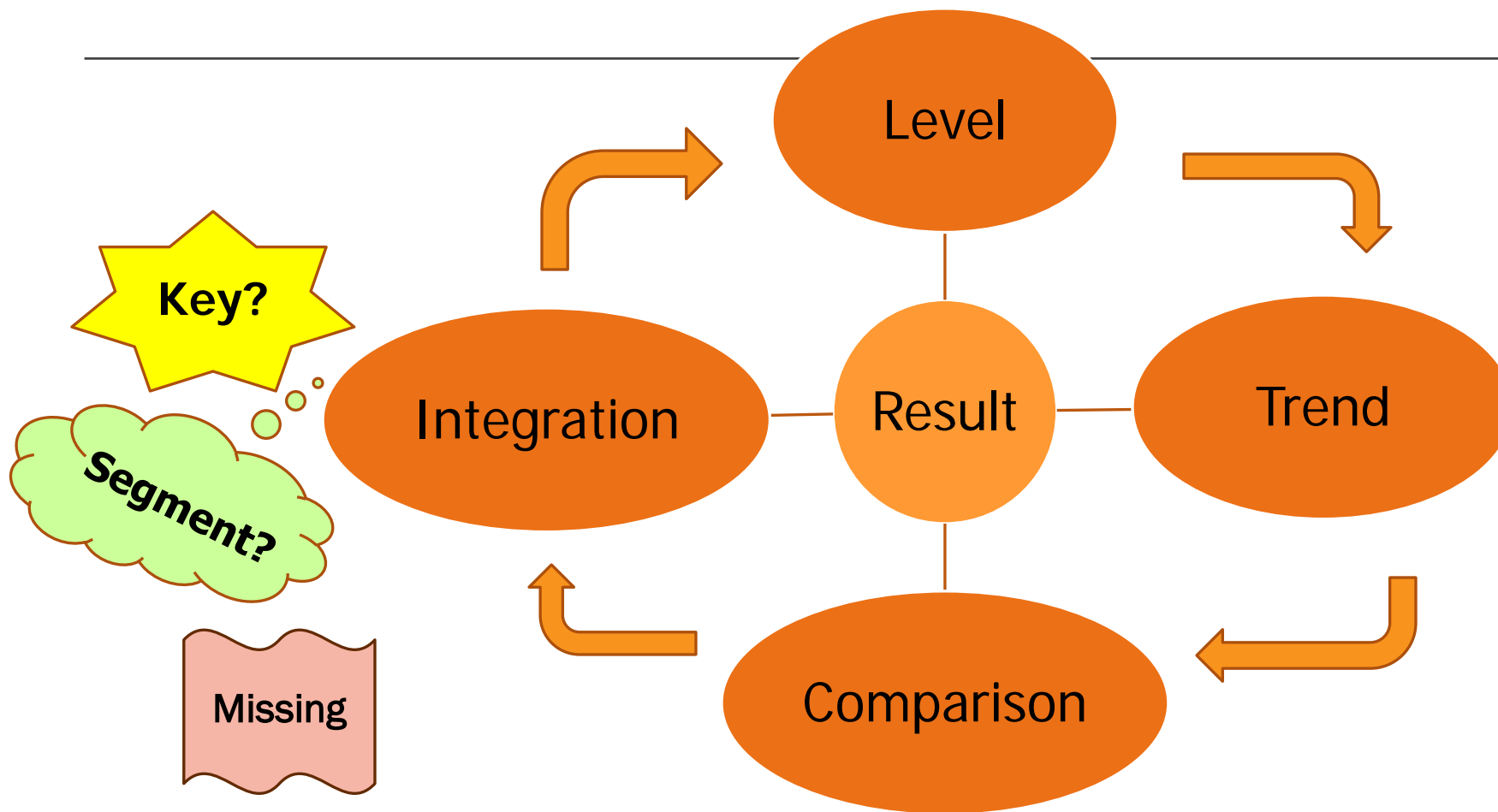


▶ เน้นผลลัพธ์ใน 5 ด้าน

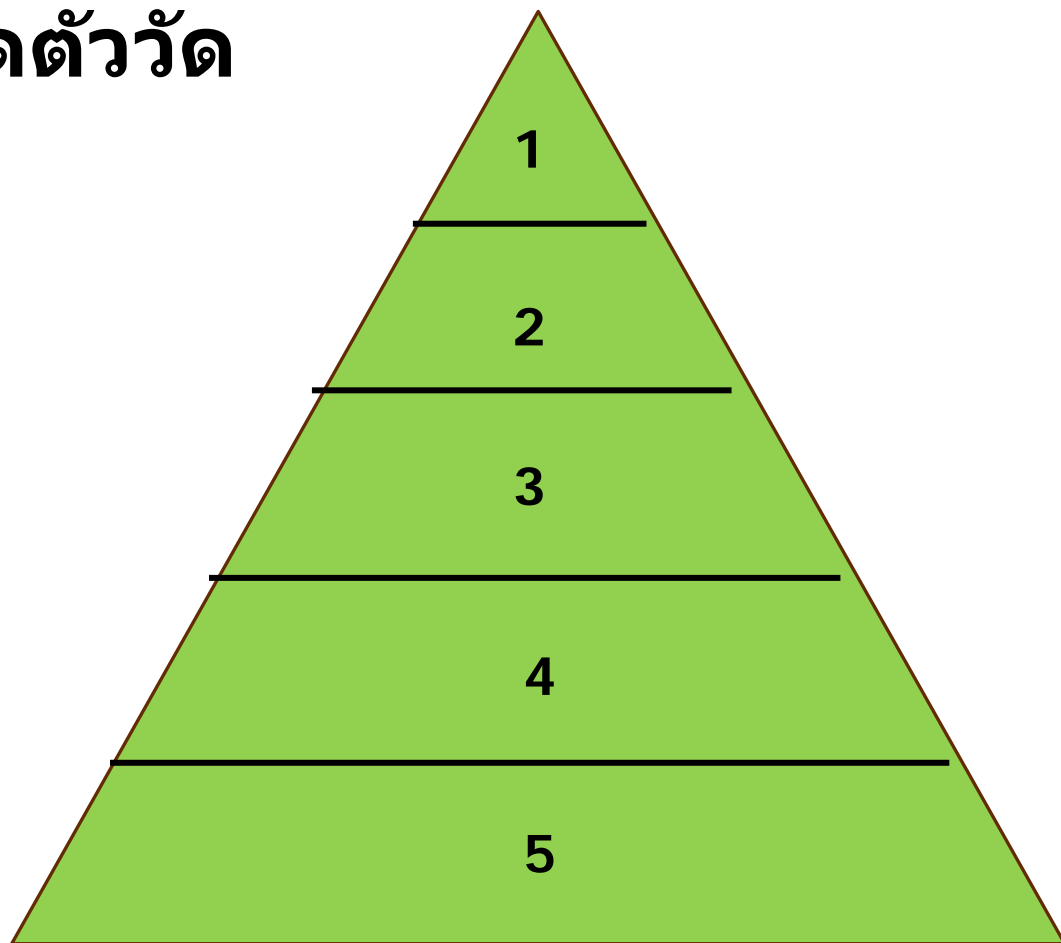
- 1) ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ
(ทั้งหลักสูตร/ วิจัย/ บริการวิชาการ/ กระบวนการ)
- 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 4) ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล
- 5) ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

**ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร
กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน และหมั่นติดตามผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ**

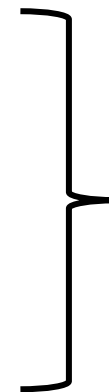
มิติของการประเมินหมวดผลลัพธ์ (LeTCl)



ปิระมิดตัววัด



**Organizational
Performance**



Raw data

การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ เป็นการมองหาข้อมูลผลการดำเนินการที่มี "ระดับ" "แนวโน้ม" "การเปรียบเทียบ" ที่เหมาะสมของตัววัด และตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนดู "การบูรณาการ" กับความต้องการหลักของสถาบันด้วย

นอกจากนี้ผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจาก "การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ" และผลการเรียนรู้ระดับองค์กร หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้ว ควรจะมีผลลัพธ์เกิดขึ้น

แนวทางการให้คะแนนในหมวด 7

<p>50 %,55%, 60% หรือ 65%</p>	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี <u>ที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ</u></p> <p>T: แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p> <p>C: ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และมีผลการดำเนินการที่ดีในเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน ที่ครอบคลุมความต้องการส่วนใหญ่ของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร ตลาด และกระบวนการที่สำคัญ</p>
<p>30%, 35%, 40% หรือ 45%</p>	<p>Le: มีการรายงานถึงระดับผลการดำเนินการที่ดี <u>ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ</u></p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี</p> <p>C: เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
<p>10 %,15%, 20% หรือ 25%</p>	<p>Le: มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบันเพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญ <u>ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ</u> และเริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในบางเรื่อง</p> <p>T: มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: แทบไม่มี หรือไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>
<p>0% หรือ 5%</p>	<p>Le: ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของสถาบัน และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</p> <p>T: ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่มีแนวโน้มในทางลบ</p> <p>C: ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</p> <p>I : ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของสถาบัน</p>

Calibration of Results-Related Scoring Terms:

Few/Little	5 to 15%
Some	more than 15% to 30%
Many	more than 30% to 50%
Most/Majority	more than 50% to 80%
Nearly All	more than 80% to less than 100%
All Fully	100%
Close-to-Good	A little below Average or <i>Amber</i> in a <i>Red-Amber-Green</i> Reporting System
Good	Average or Better
Very Good	Top Quartile
Excellent	Industry Leading
Benchmark	Best in Class

2. เกณฑ์เปิดอิสระให้องค์กรเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง

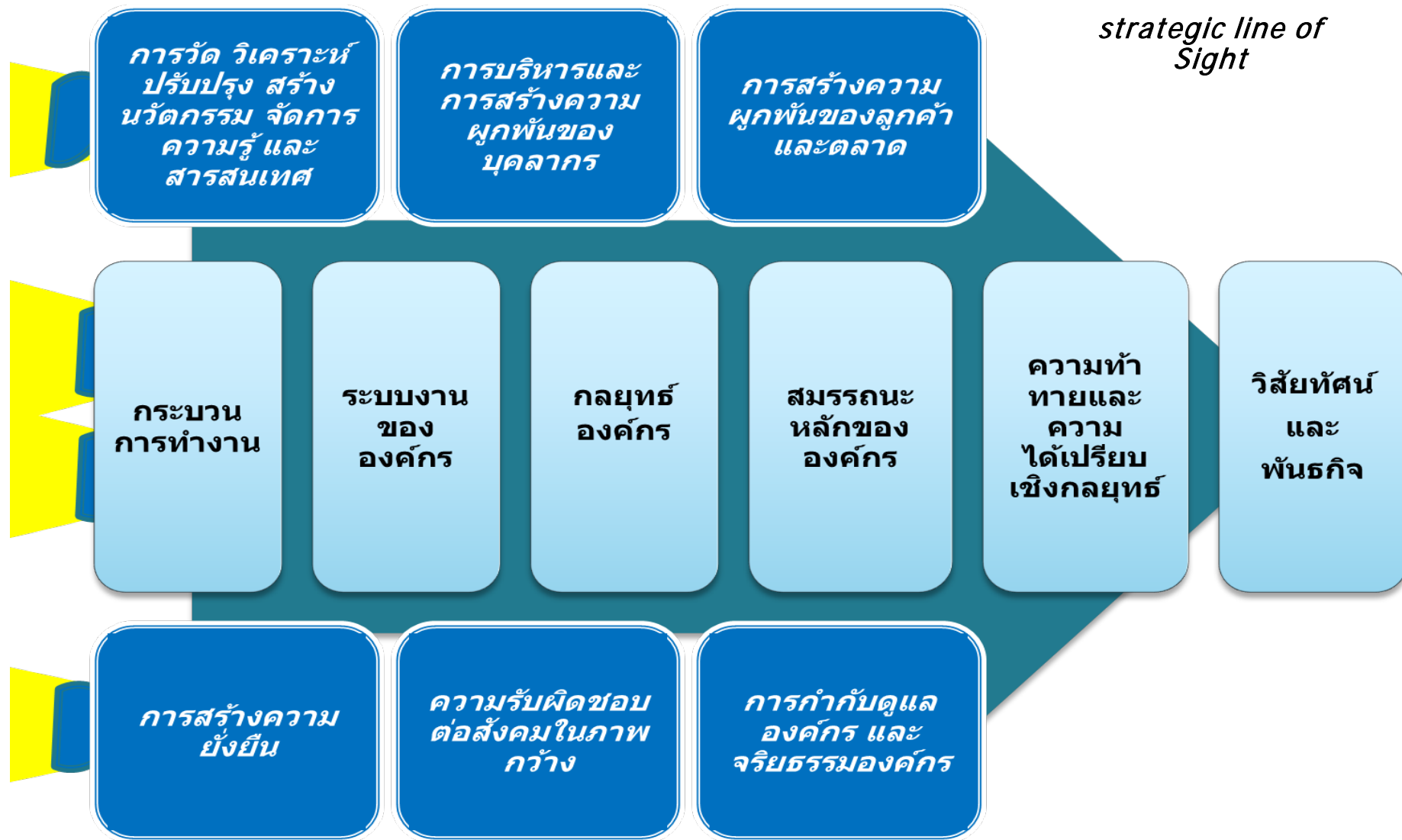
- ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าองค์กรต้องมีโครงสร้างอย่างไร (เช่น ไม่ได้ระบุว่าจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่น ๆ)
- ไม่ได้ระบุให้องค์กรบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกัน ทั้งนี้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมได้เอง เช่น BSC, COSO, BS 25999, Lean, Six Sigma

ขอเพียงให้สามารถตอบสนองข้อกำหนดสำคัญของเกณฑ์ และมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะขับเคลื่อนความเป็นเลิศในด้านต่างๆขององค์กร

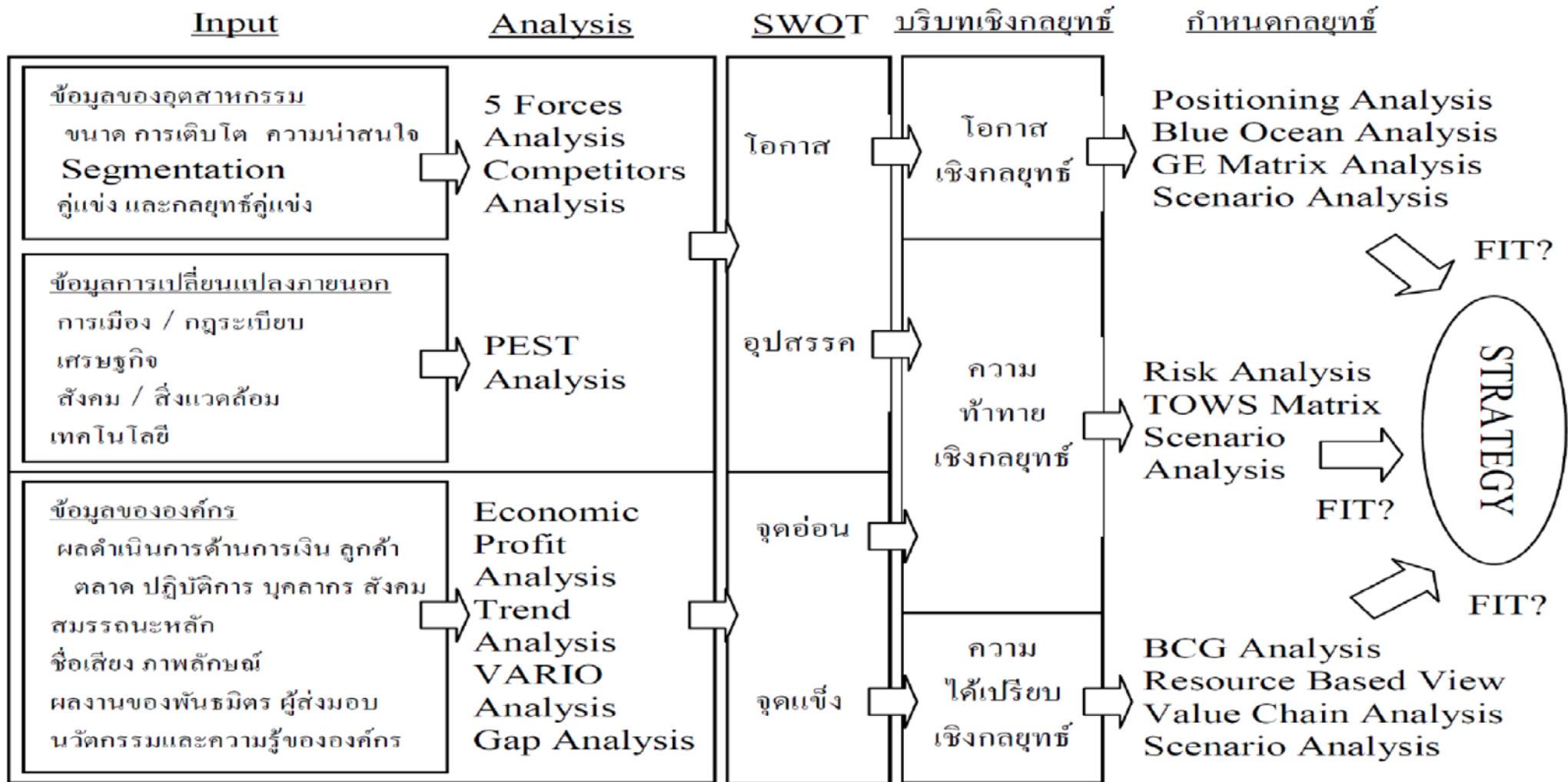
3. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบ และ การบูรณาการสู่เป้าประสงค์ขององค์กร

- ▶ จุดเด่นมากของเกณฑ์ คือ การทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องมีมุมมองเชิงระบบ และเชื่อมโยงการดำเนินการทุกเรื่องภายในองค์กรสู่เป้าประสงค์ขององค์กร

สิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การวางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องและบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กรโดยยึดแนวคิด **Strategic Line of Sight**



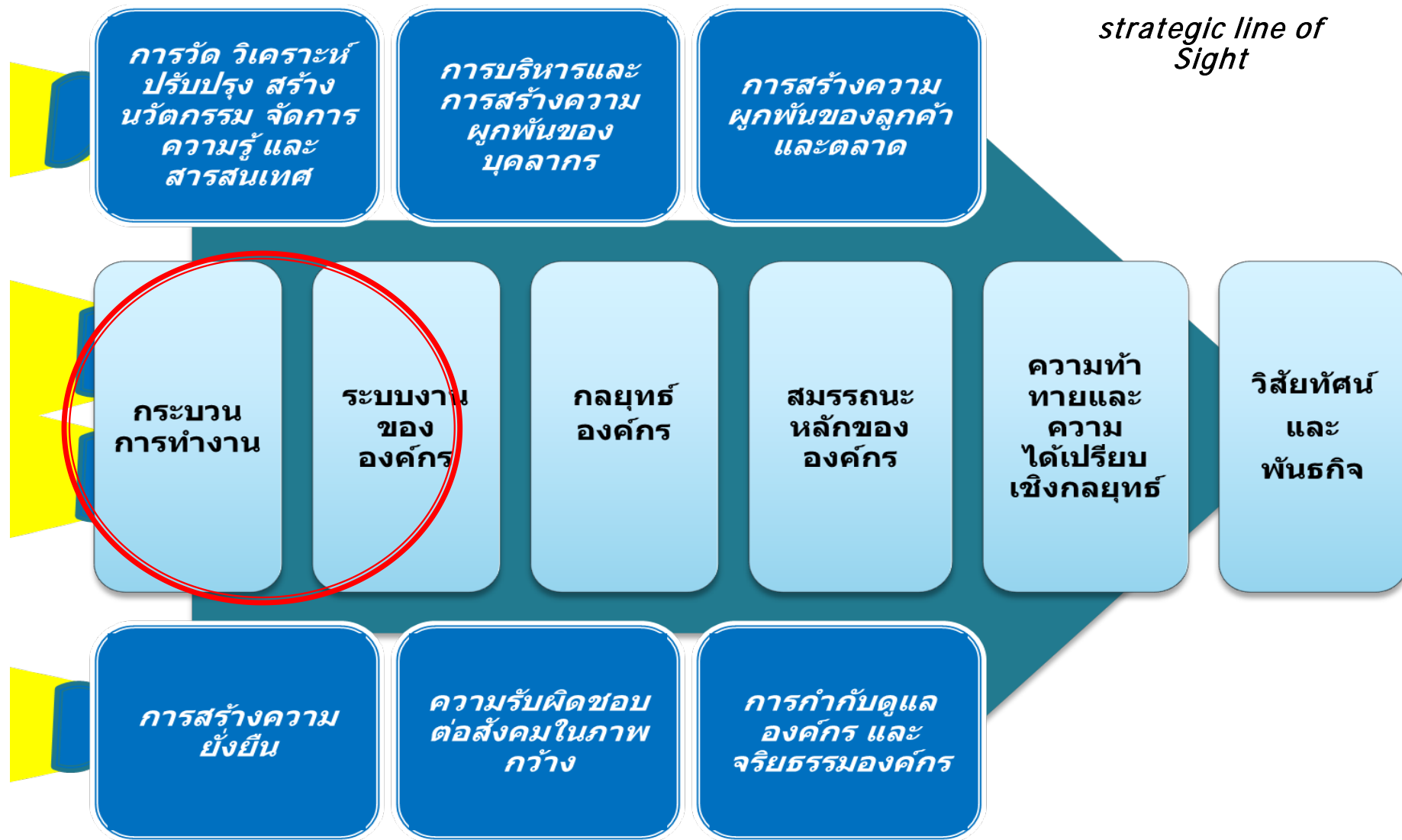
Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ



ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนกลยุทธ์



Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ

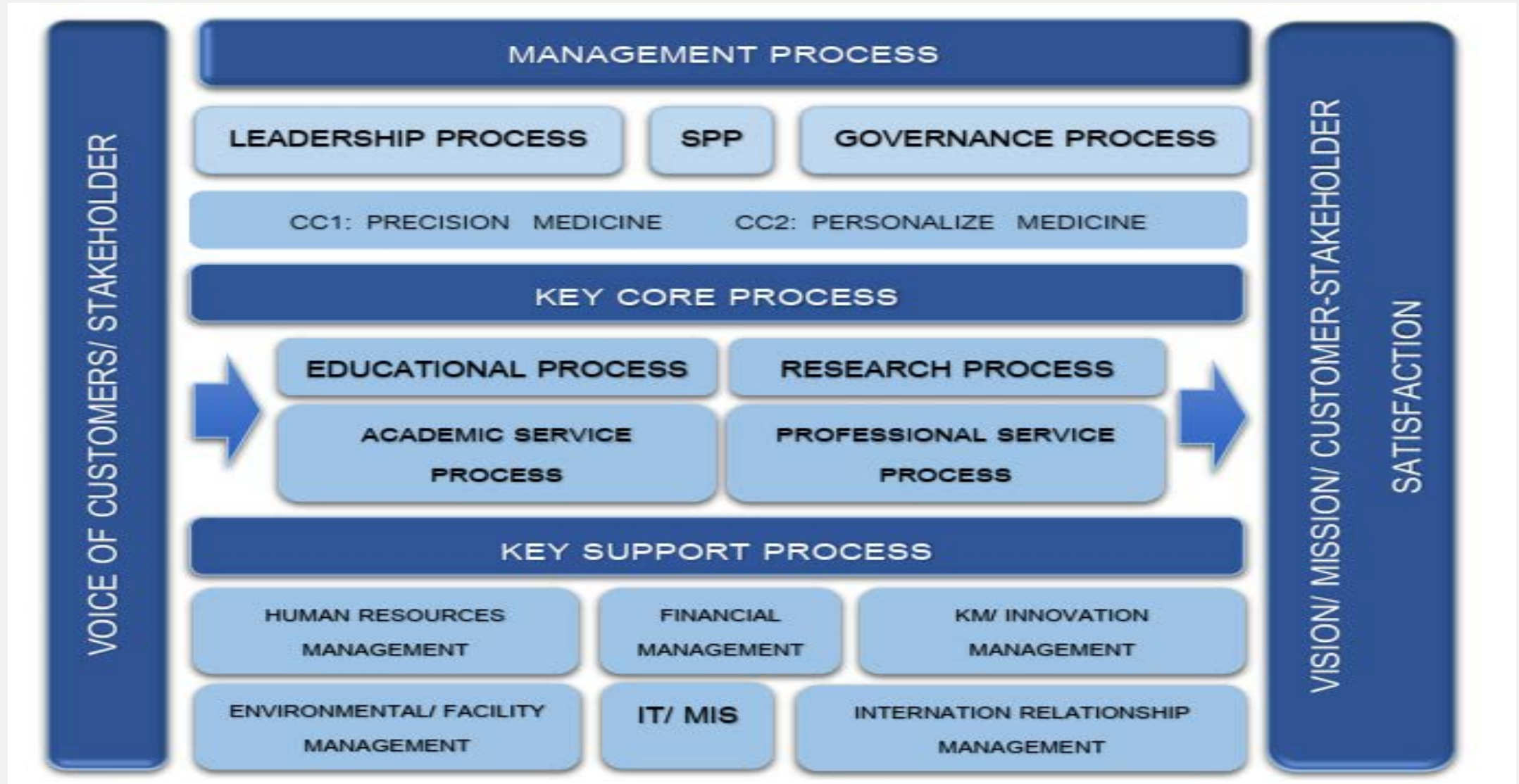


Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ

ระบบงาน (Work system)

- ระบบงาน ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ เพื่อส่งมอบให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด
- การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถาบัน และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่สถาบันควรจัดจ้างหรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

ตัวอย่าง Work System



4) ความเป็นเลิศตามวิถี EdPEX เกิดจากวงจรการเรียนรู้ “ADLI”

- ❖ สิ่งที่ผู้บริหาร/ บุคลากรจะต้องดำเนินการเบื้องต้นแรก คือ การปรับมุมมองในการบริหารจัดการ ให้มองทุกเรื่องที่ต้องทำเป็นกระบวนการ (All Work is process)
- ❖ หรือถ้าพูดอีกนัยหนึ่ง ให้มองข้อกำหนดของเกณฑ์เป็นกระบวนการทั้งหมด เพื่อให้วงจรการเรียนรู้ ADLI หมุนให้ได้ รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน



Approach (A)

แนวทางหรือวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ

- ❖ องค์กรใช้วิธีการ (Methods) ที่เป็นระบบ (*Systematic; Ordered, Repeatable, Use of data & information*) เหมาะสม (Appropriate)
- ❖ มีประสิทธิผล (*Effectiveness*) เป็นกระบวนการสำคัญ (Key Organizational Process) และไม่มีรอยโหว่ (GAP)

EFFECTIVE : ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้อง

- (1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ
- (2) การประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของกระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือ
- (3) ประเมินว่าสถาบันตอบสนองต่อความต้องการหรือเหนือกว่าความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้ดีเพียงใด

DEPLOYMENT (D)

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ❖ การใช้ **“แนวทาง”** เพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อสถาบัน
- ❖ การใช้ **“แนวทาง”** อย่างคงเส้นคงวา
- ❖ การใช้ **“แนวทาง”** ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

Learning: การเรียนรู้

หมายถึง

- ❖ การปรับปรุง “แนวทาง” ให้ดีขึ้น ผ่านวงรอบของการประเมินและการปรับปรุง
- ❖ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง “แนวทาง” อย่างก้าวกระโดด ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- ❖ การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม กับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบัน

Integration: การบูรณาการ”

การบูรณาการ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

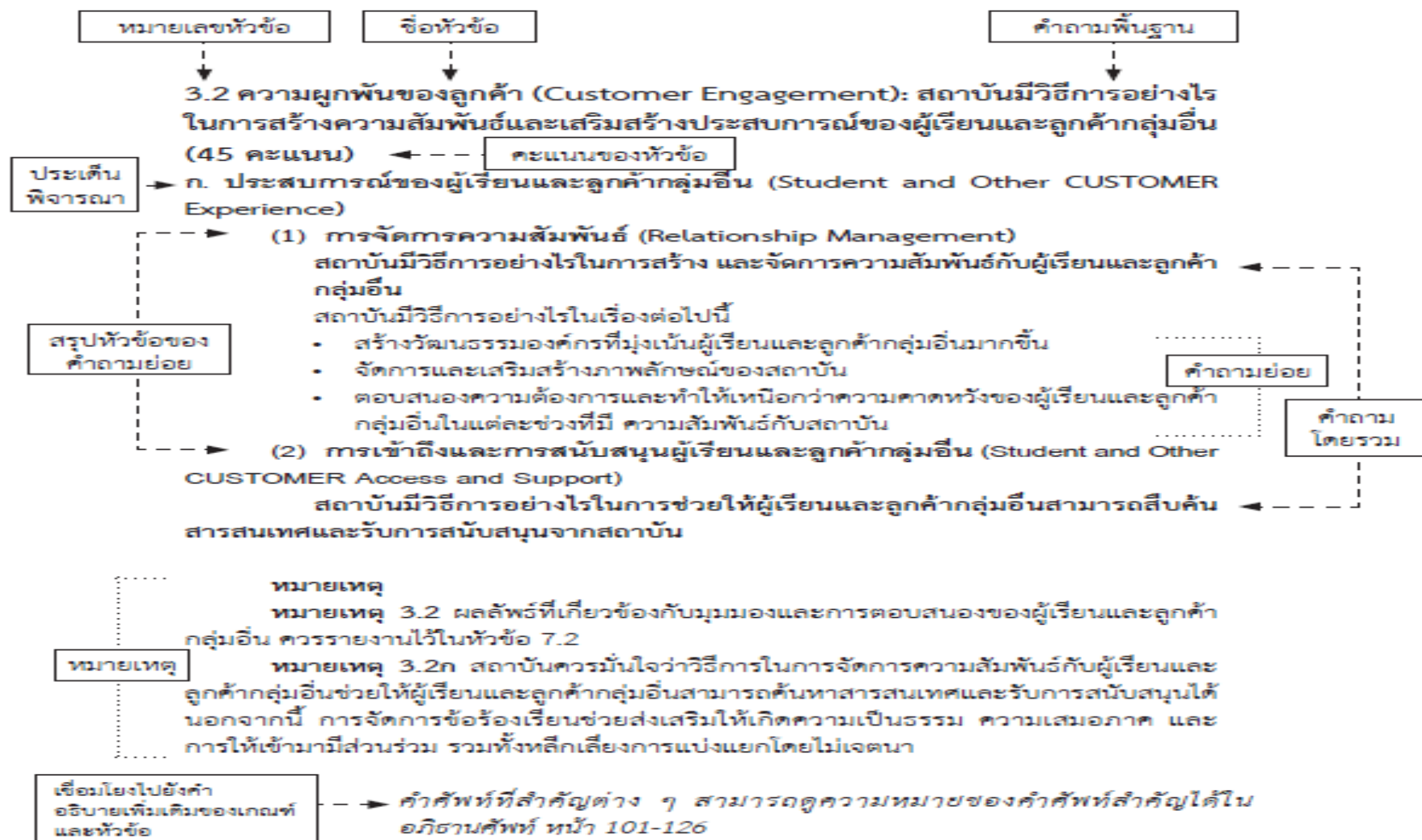
- ❖ “แนวทาง” ที่ใช้สะท้อนสิ่งที่สถาบันจำเป็นต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ในหมวด 1 ถึง หมวด 6
- ❖ การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน
- ❖ การที่แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการณ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ในระดับสถาบัน

Questions to be Asked in Analyzing an Approach:

- ▶ Appropriateness to the organization and item requirements
- ▶ Effectiveness in accomplishing the process
- ▶ Systematic (with repeatable steps, inputs, outputs, and time frames; designed to allow evaluation, improvement, and sharing)
Definable + Repeatable + Measurable + Predictable
- ▶ Is this approach (collection of approaches) a key organizational process and important to the overall performance?
- ▶ Are any of the multiple requirements of the item that are not addressed (gaps) relevant and important to the organization?

Approach	คำอธิบาย
0-5%	ไม่ปรากฏแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน
10-25%	ปรากฏหลักฐานการเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ
30-45%	ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อ
50-65%	ปรากฏหลักฐานแสดงถึงแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อคำถามโดยรวมของหัวข้อ
75-90%	ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ
90-100%	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน

รูปแบบของหัวข้อ



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

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันที่และสามารถนำไปใช้ได้ ในประเด็นต่อไปนี้

- คุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การสนับสนุนและการให้บริการ

(2) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี (Potential Students and Other CUSTOMERS) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมีเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่นำไปใช้ได้ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีต ทั้งที่พึงมี และทั้งของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศป้อนกลับที่นำไปใช้ได้ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และบริการฯ ตลอดจนการสนับสนุนและการให้บริการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

Basic Question

Overall Question

Multiple Question

ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการ ฯ
(Student and Other CUSTOMER SEGMENTATION, and Program and Service Offerings)

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student and Other CUSTOMER SEGMENTATION)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการ

- ใช้สารสนเทศที่มีเกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด รวมถึงการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อกำหนดกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งส่วนตลาดในปัจจุบันและคาดการณ์เกี่ยวกับกลุ่มดังกล่าวในอนาคต
- กำหนดว่ากลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดใด ที่จะให้ความสำคัญและจูงใจให้มาใช้บริการที่สถาบันมากขึ้น

(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ (Program and Service Offerings)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

สถาบันทำอย่างไรในการ

- ค้นหาความจำเป็น ความต้องการและความคาดหวังด้านการจัดหลักสูตรและบริการฯ ของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด
- กำหนดและปรับการจัดหลักสูตรและบริการฯ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการ และทำให้เหนือความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด
- กำหนดและปรับการจัดหลักสูตร และบริการฯ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เจาะตลาดใหม่ และสร้างโอกาสในการเพิ่มและขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน (*)

Basic Question

Overall Question

Multiple Question

Questions to be Asked in Analyzing Deployment:

- ▶ **What information is provided to show what is done in different parts of the organization?**
 - **Relevant work unit**
 - **Complete coverage**
 - **Consistency**
 - **Breadth across all work units**
 - **Depth through multiple levels**

Deploy	คำอธิบาย
0-5%	<u>ไม่มีหรือแทบไม่ปรากฏ</u> หลักฐานการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
10-25%	การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ <u>อยู่ในขั้นเริ่มต้น</u> ในเกือบทุกส่วนหรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลที่ตอบสนองต่อคำถามพื้นฐานของหัวข้อนั้น
30-45%	มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ <u>ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงาน</u> เพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น
50-65%	มีการนำ <u>แนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี</u> ถึงแม้การปฏิบัติอาจแตกต่างกันในบางส่วนหรือบางหน่วยงาน
75-90%	มีการนำ <u>แนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี</u> โดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานส่วนใหญ่
90-100%	มีการนำ <u>แนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง</u> โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ

Questions to be Asked in Analyzing Learning:

- ▶ Has the approach been evaluated and improved?
If yes, is it conducted in a fact-based, systematic manner (e.g., regular, recurring, data driven)?
- ▶ Is there evidence of organizational learning (i.e., learning from this approach is shared with other organizational units/other work processes)?
- ▶ Is there evidence of innovation and refinement from organizational learning?

Learning	คำอธิบาย
0-5%	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง <u>มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา</u>
10-25%	ปรากฏหลักฐานการเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็น <u>แนวคิดในการปรับปรุงแบบ</u> <u>พื้น ๆ</u>
30-45%	ปรากฏหลักฐานว่า <u>เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่</u> <u>สำคัญ</u>
50-65%	มีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง <u>สถาบันแสดงการแบ่งปันการ</u> <u>เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ถูกนำไปใช้บางเรื่อง</u> ทั้งมีตัวอย่างนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการหลัก
75-90%	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง <u>และปรากฏหลักฐานการ</u> <u>ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน</u> โดยแสดงการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ ดีขึ้น การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและแสดงตัวอย่างนวัตกรรม
90-100%	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง <u>การแบ่งปันการ</u> <u>เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและการสร้างนวัตกรรม</u> ซึ่งทั้งหมดนี้ เป็นเครื่องมือในระดับสถาบันที่ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Questions to be Asked in Analyzing Integration:

- ▶ **Alignment** with the organizational needs identified in the other Criteria Items and OP (strategic context, related action plans; mission, vision, key processes and measures; resource decisions; key customer segments / requirements; and employee groups / requirements)?
- ▶ **Effective integration** goes beyond alignment and is achieved when individual components operate as a fully interconnected performance management system

Integration	คำอธิบาย
0-5%	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับสถาบัน แต่ละส่วนหรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ
10-25%	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา
30-45%	แนวทางเริ่มมีความสอดคล้องกับ <u>ความจำเป็นพื้นฐาน</u> ที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ใน <u>โครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</u>
50-65%	แนวทางมีความสอดคล้องกับ <u>ความจำเป็นโดยรวม</u> ที่สถาบันต้องทำ/มี ตามที่ระบุไว้ใน <u>โครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ</u>
75-90%	มีแนวทางที่บูรณาการกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ
90-100%	แนวทางมีการบูรณาการอย่างดีกับความจำเป็นที่สถาบันต้องทำ/มี ทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
<p>Approach</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ความถี่ ที่สามารถทำซ้ำได้ หากเปลี่ยนผู้บริหาร/หัวหน้างาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนใหญ่เป็นเพียงกิจกรรมที่มีการดำเนินการในช่วงนั้น ดังนั้นสิ่งที่สำคัญ คือ ต้องปรับการทำงานให้เป็นกระบวนการ
<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการนั้นๆ มาตั้งแต่แรก (Lagging Indicator) 	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมโยงของ Input และ Output ของ Process นั้นๆ ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าจะวัดความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวอย่างไร

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Deploy	
<ul style="list-style-type: none">• ไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามีการนำสู่การปฏิบัติถ้วนทั่วในแต่ละกลุ่มที่ควรปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none">• ขาดการกำกับติดตามของผู้บริหาร
<ul style="list-style-type: none">• ไม่มีตัววัดที่สามารถอธิบายถึงประสิทธิภาพของกระบวนการนั้นๆและเชื่อมโยงให้เห็นได้ในหมวด 7 (Leading Indicator)	<ul style="list-style-type: none">• ขาดการ Design/Redesign (อาจใช้ SIPOC Model ช่วยก็ได้)

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Learning	
<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนใหญ่ ไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามี Learning 	<ul style="list-style-type: none"> • อาจสืบเนื่องจากการที่ไม่มี Systematic Approach
<ul style="list-style-type: none"> • หากมี ส่วนใหญ่มักแสดงมีการทบทวนเพียงกิจกรรม (PDCA ระดับของ Deploy) 	<ul style="list-style-type: none"> • ขาดความเข้าใจในความหมายของ Learning ที่แท้จริง
<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มี การทบทวนประสิทธิภาพของ Approach ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ / เกิดนวัตกรรม 	

5) เกณฑ์ส่งเสริมให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

- ❖ เกณฑ์จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการ
เทียบเคียงผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือคู่เทียบ
- ❖ หากจะเดินบนวิถีทางนี้ ให้เลิกคิดว่าจะขอ
เปรียบเทียบกับตัวเองก็พอ หรือเปรียบเทียบไม่ได้
หรอก เพราะคนอื่นเขาทำไม่เหมือนเรา หรือเราไม่มี
คู่แข่ง เพราะเราเป็น Monopoly เราเป็นส่วนราชการ

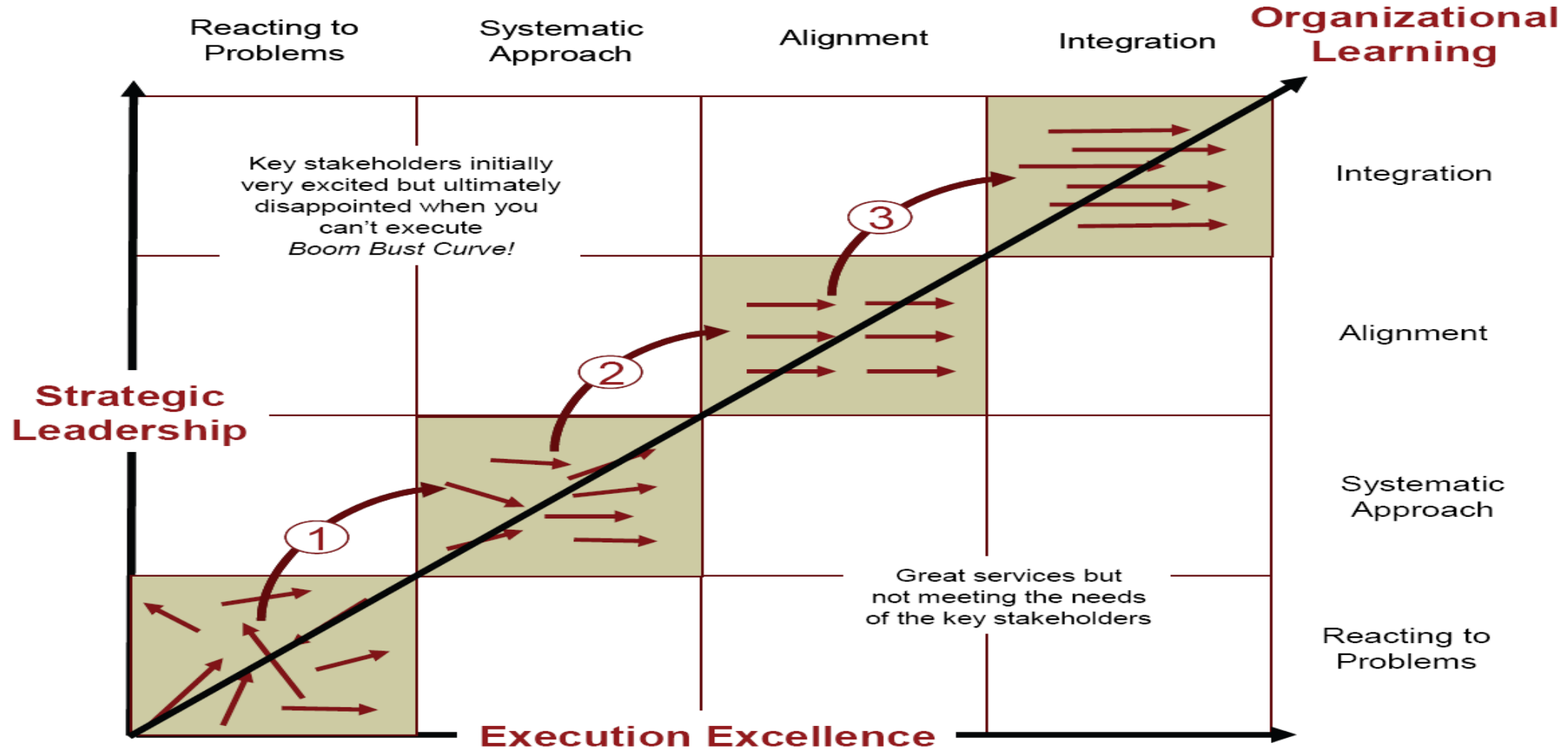


องค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการที่เป็นเลิศ

- 1) ระบบการนำที่มุ่งเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- 2) การปฏิบัติที่มุ่งความเป็นเลิศ (Execution Excellence)
- 3) ผลการปรับปรุงที่เป็นเลิศ (Organizational Learning)



Path to Performance Excellence



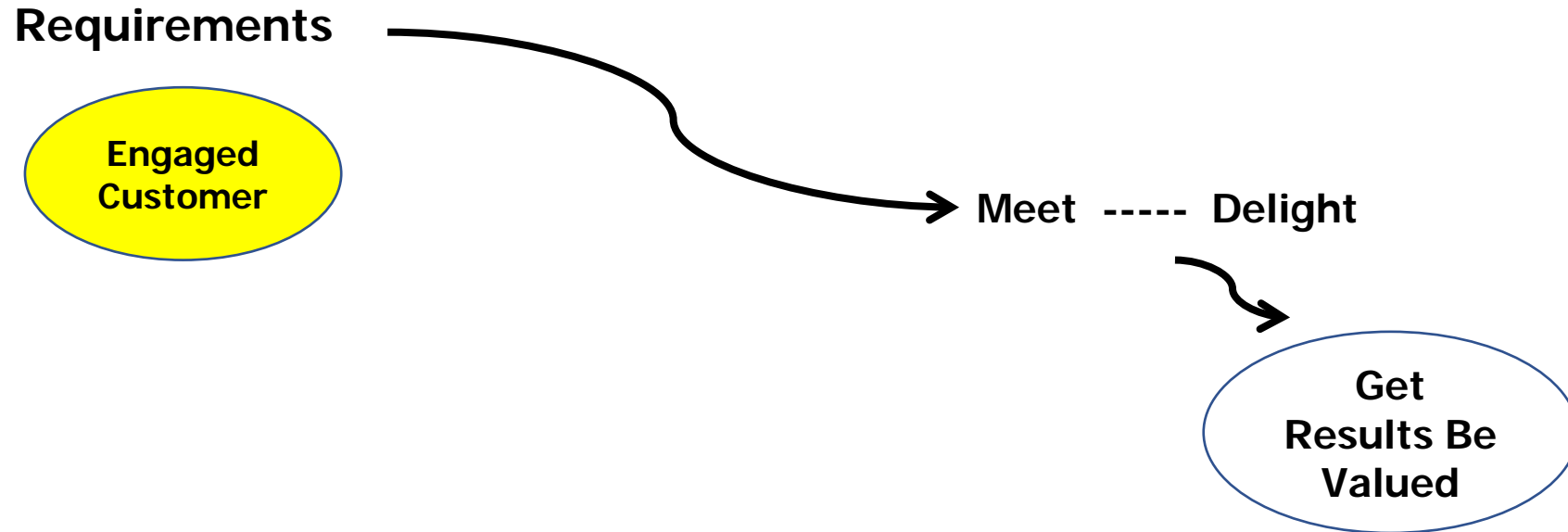
Adapted from: Tang, V. & Bauer, R. (1995). *Competitive Dominance*

Building the Integrated Management System



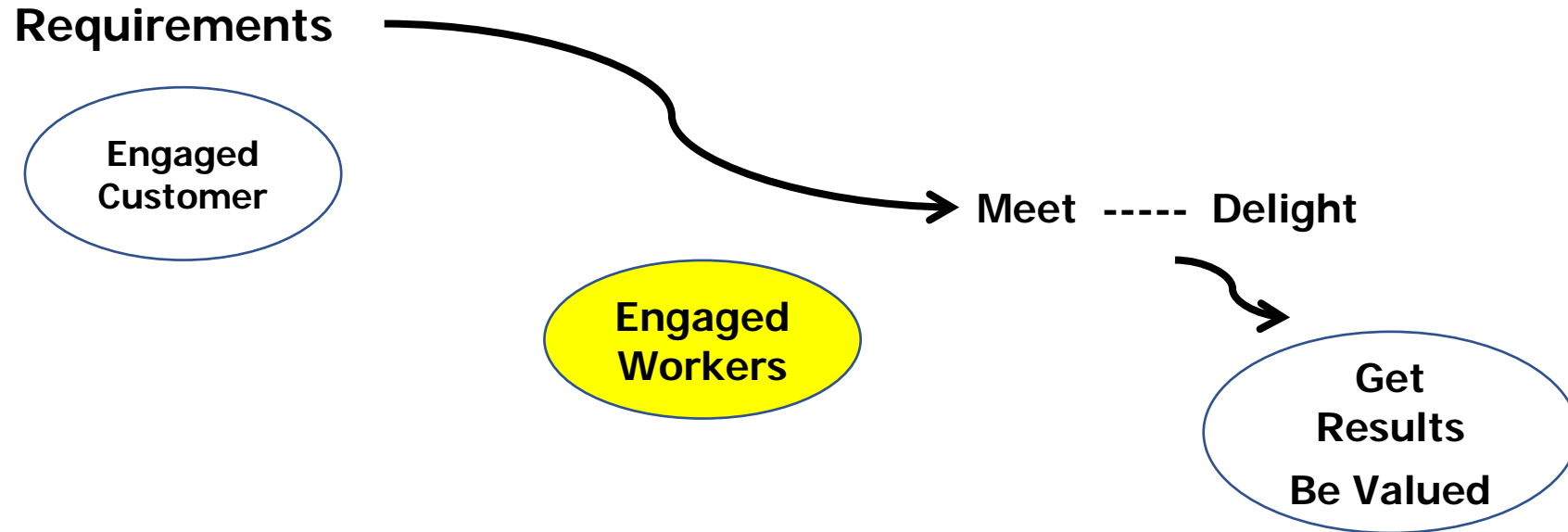
Get Results, Produce Value

Building the Integrated Management System



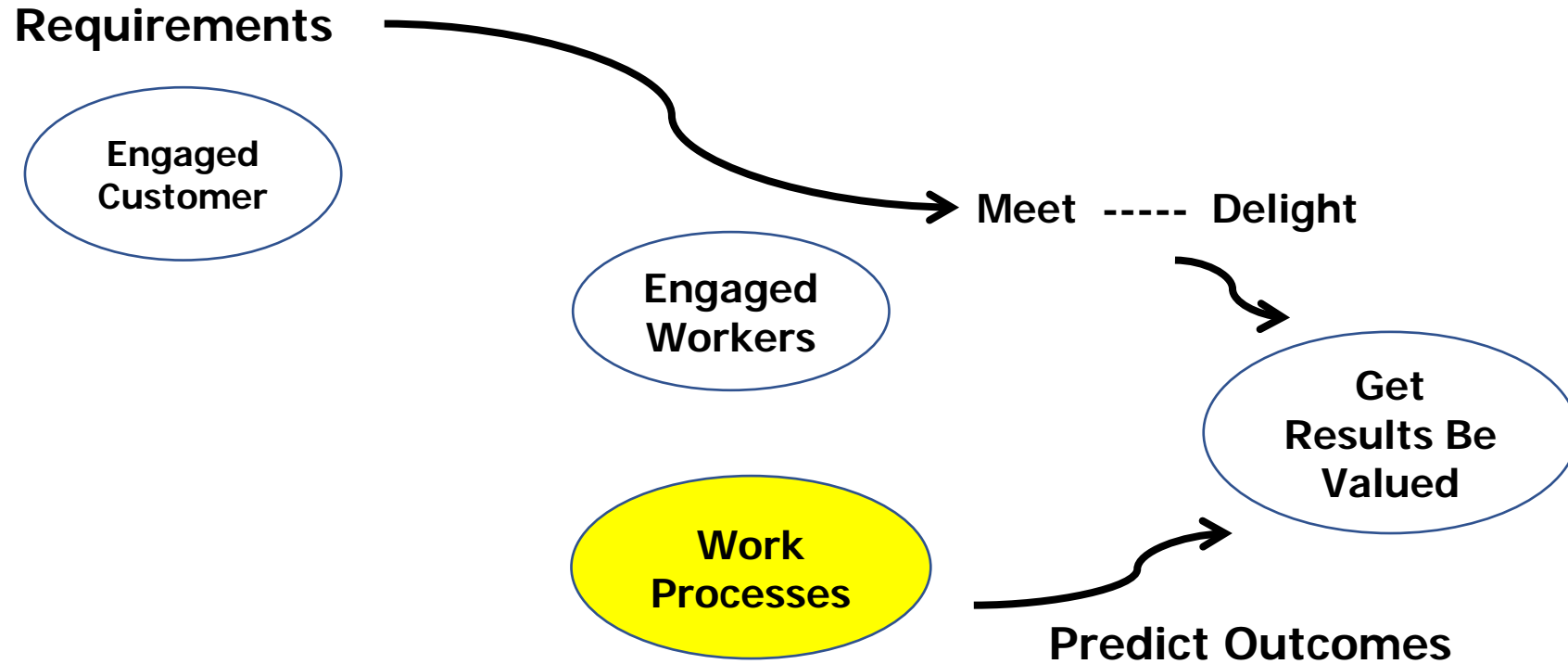
Customer Requirements

Building the Integrated Management System



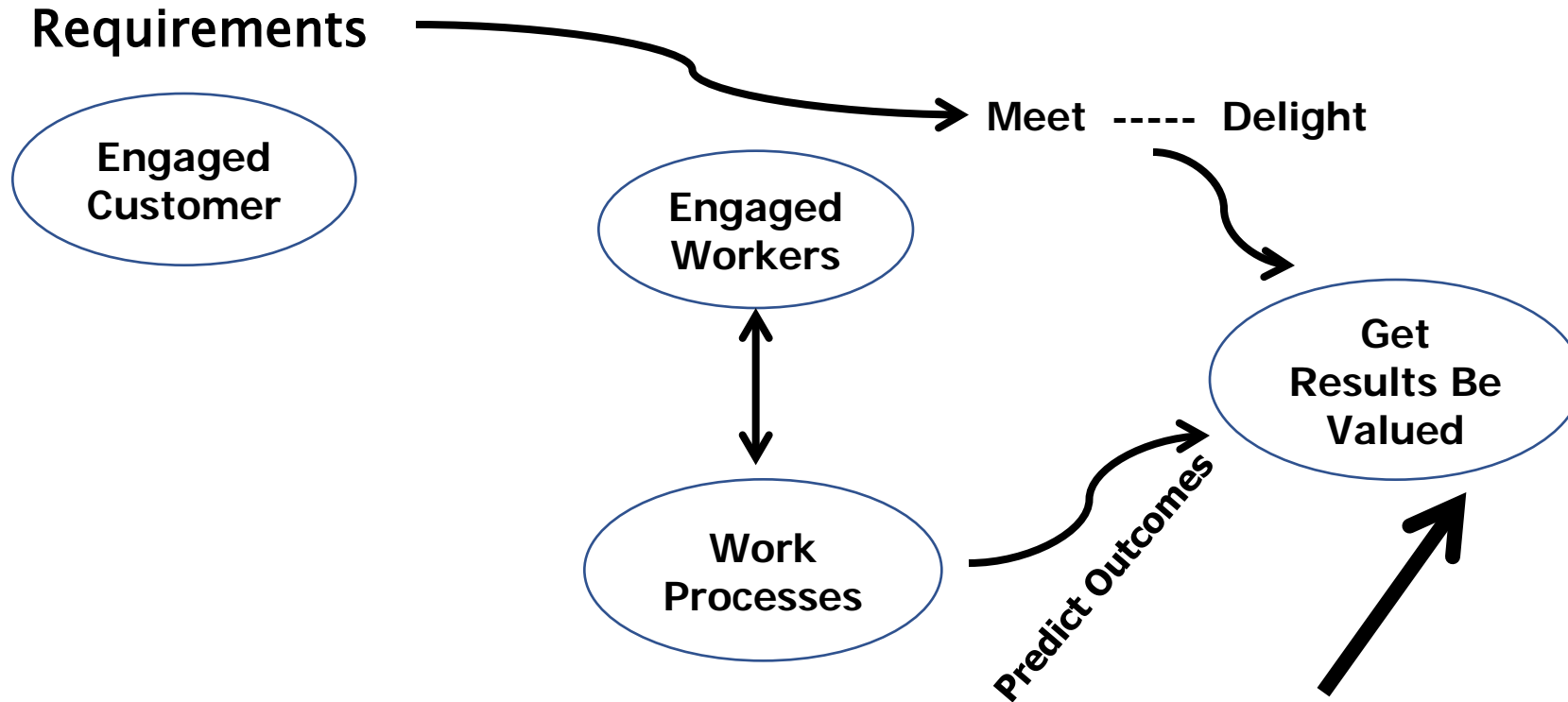
Engaged, Motivated People

Building the Integrated Management System



Efficient, Effective Processes

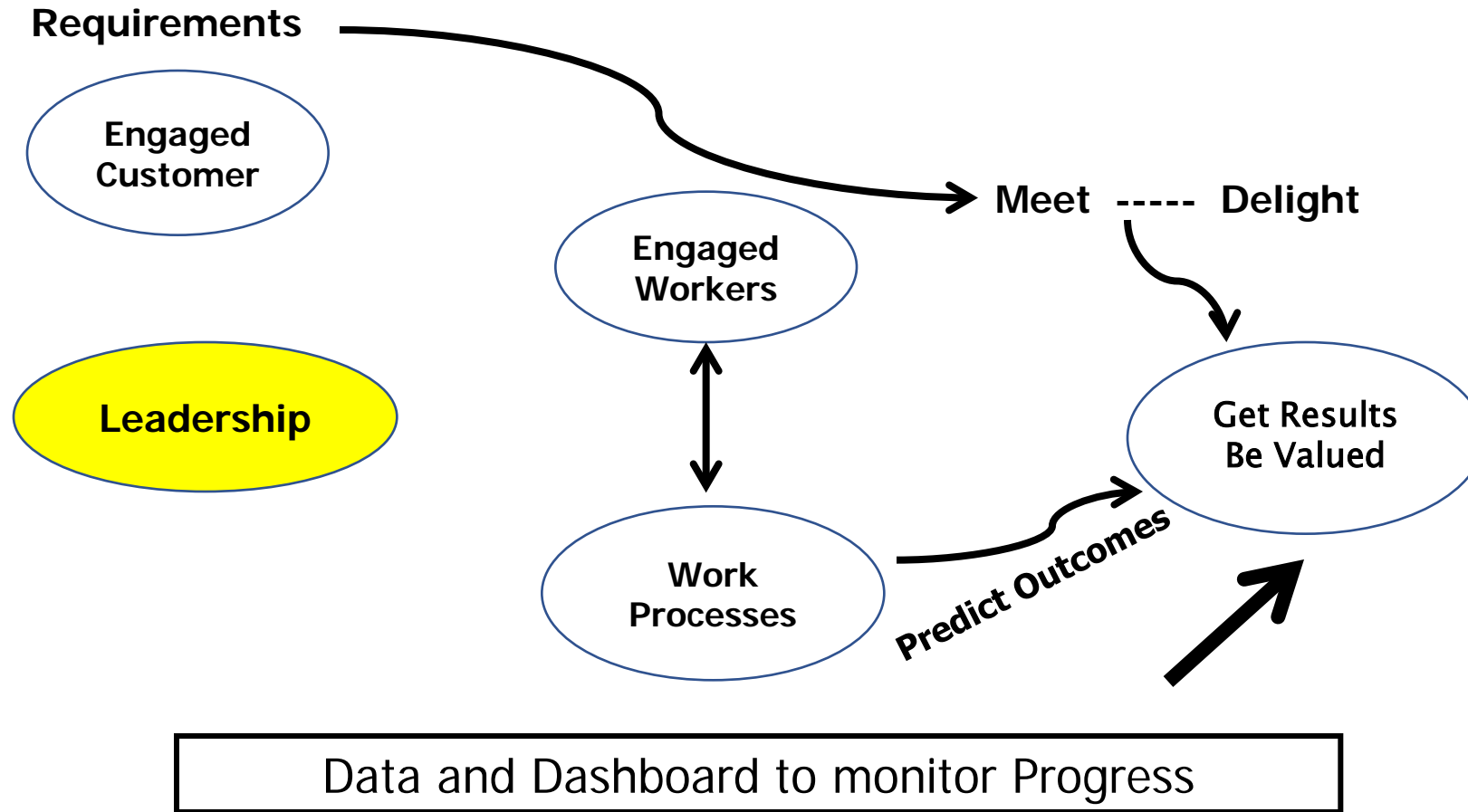
Building the Integrated Management System



Data and Dashboard to monitor Progress

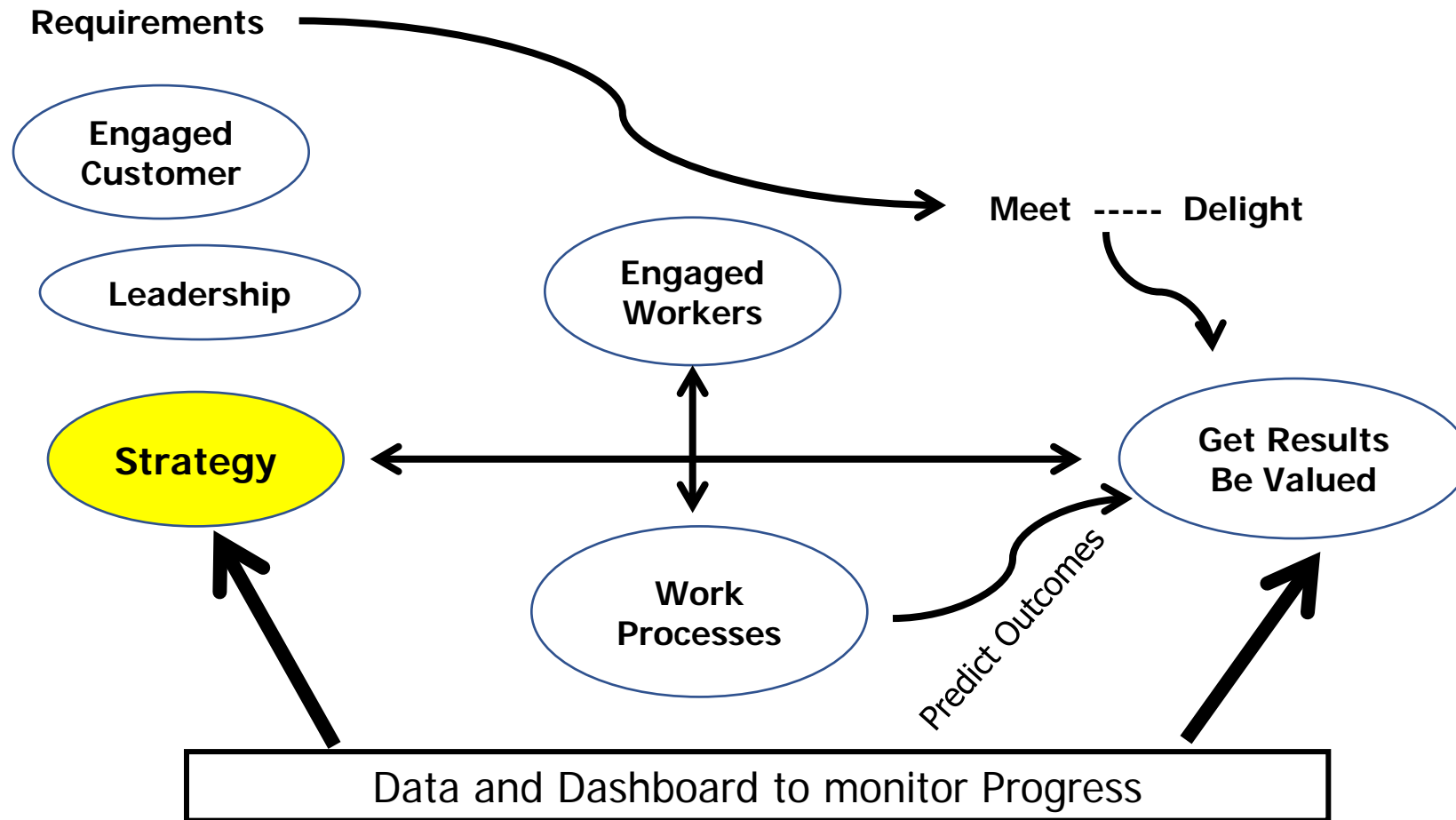
Information and Data Dashboard

Building the Integrated Management System



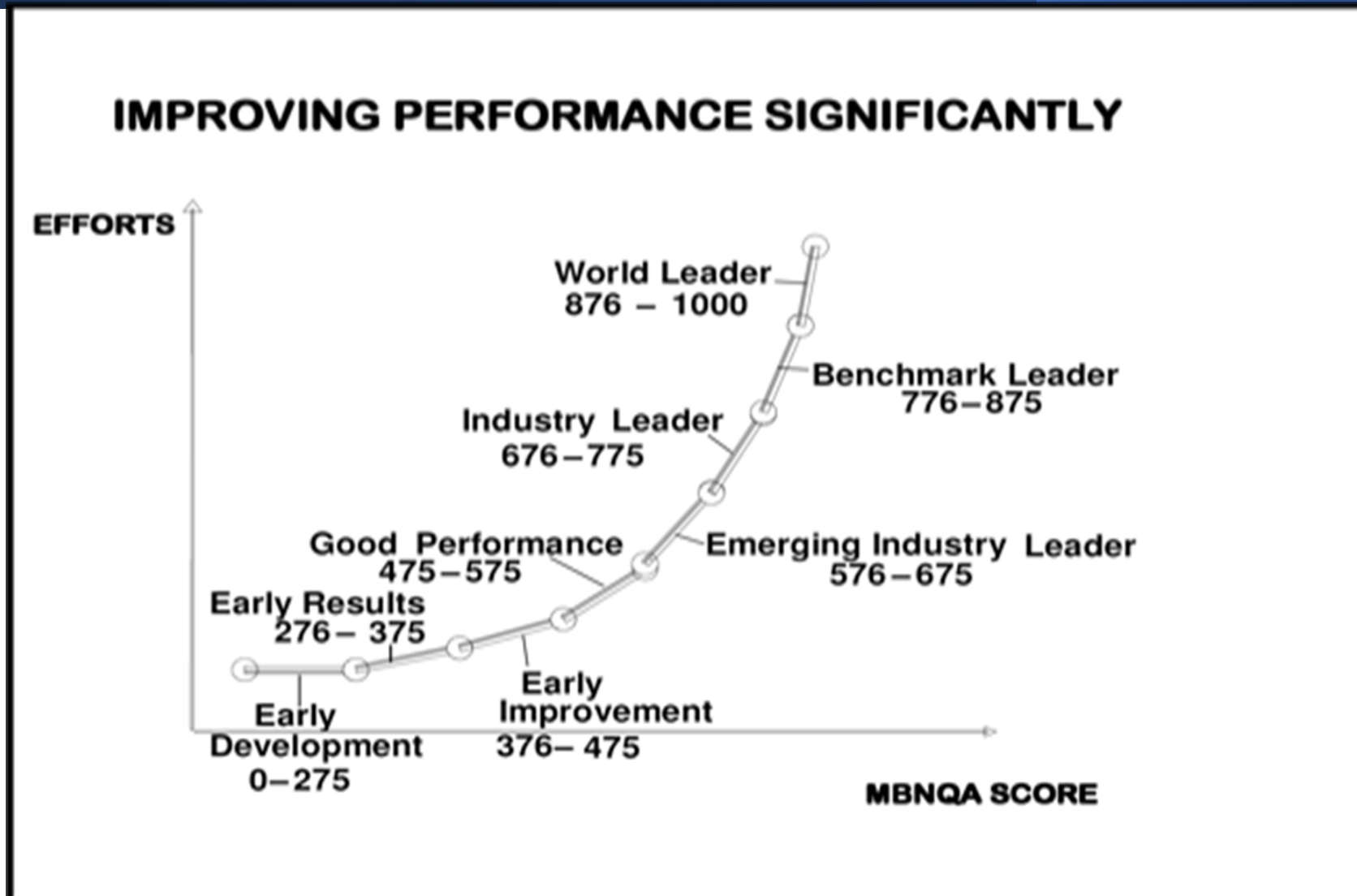
Leadership

Building the Integrated Management System



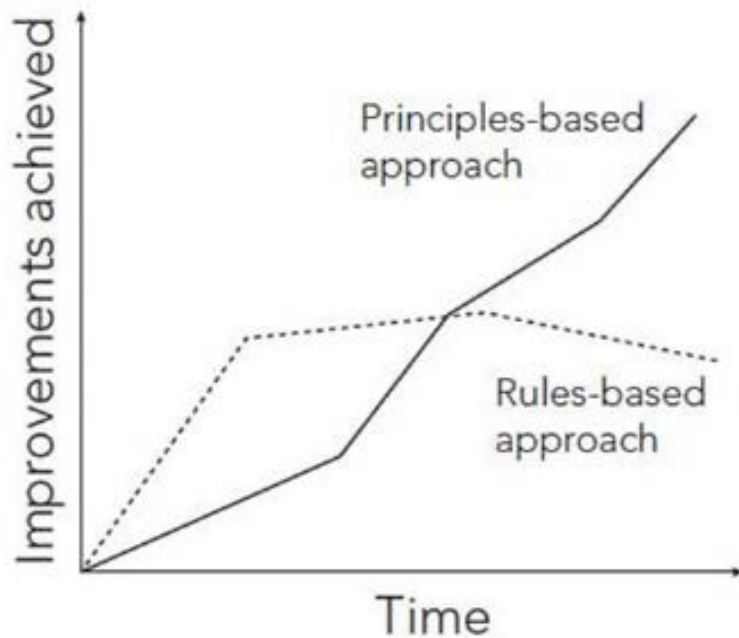
Strategy Development and Execution

8 ระดับของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศขององค์กร



Rules-Based QA vs. Principles-Based QA

Rates of quality improvement with principles-based versus rules-based approaches



Schematic representation of the slower onset but potentially more enduring gains in quality improvement arising from principles-based approaches, compared with the more rapid but plateauing (or even declining) gains from rules-based approaches.

Rules-based system focuses on compliance to standards and indicators while principles-based system focuses on a set of underlying principles of continuous quality improvement based on a framework

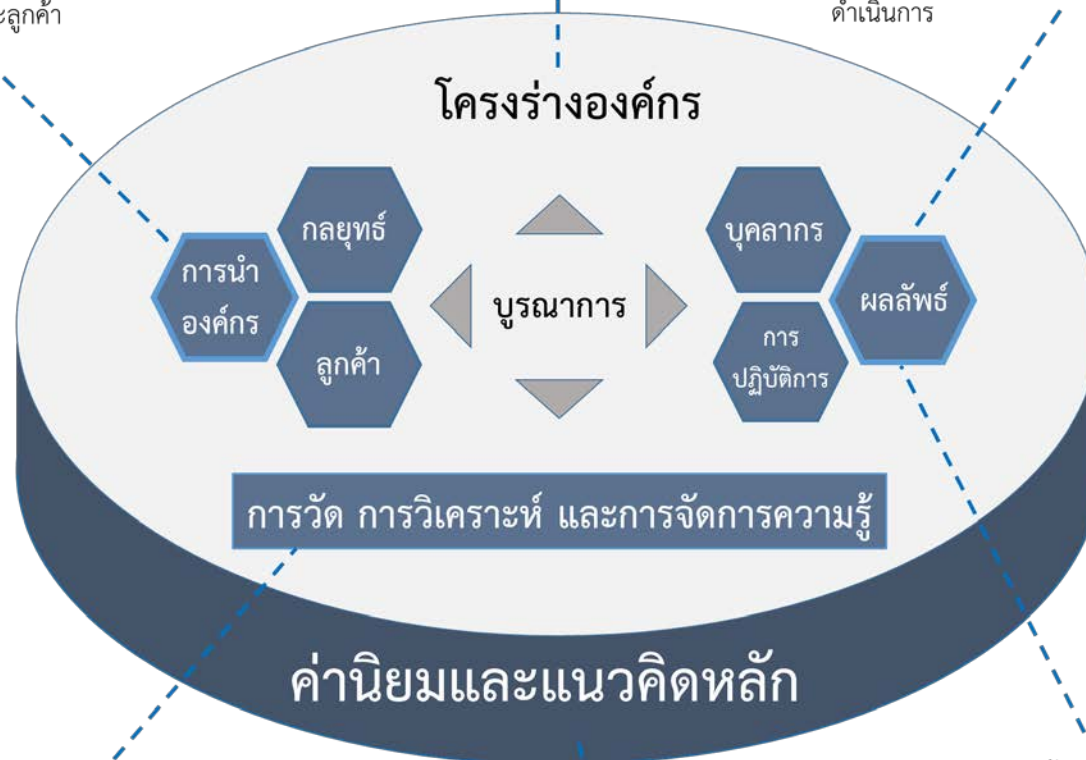
EdPEX = Principle-Based

Heywood LH. 2007. Principles-based accreditation: the way forward? MJA, 186, S31-2.

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กร บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติขององค์กร สภาพแวดล้อม การดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของการดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ



พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริง มีความคล่องตัวและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน

พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX มาจากชุดของค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งฝังลึกในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี (ดูหน้า 1-12)

การปฏิบัติการทุกด้านมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

โครงสร้างองค์กร

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2 สถานการณ์ขององค์กร

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX



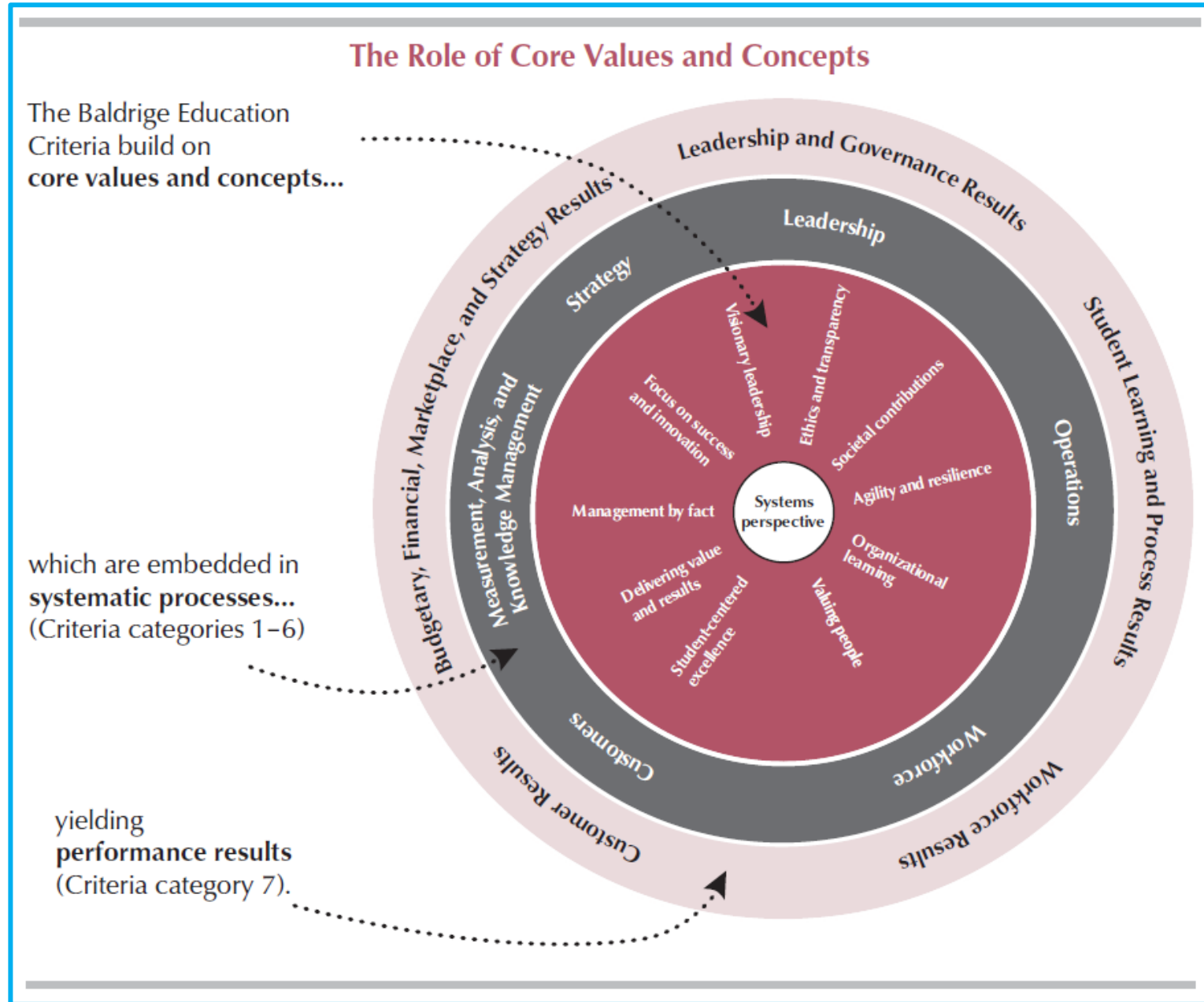
หมวด 1-6 กระบวนการ (550 คะแนน)	คะแนน
หมวด 1: การนำองค์กร (115 คะแนน)	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	65
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	50
หมวด 2: กลยุทธ์ (90 คะแนน)	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	45
หมวด 3: ลูกค้า (85 คะแนน)	
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	40
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	45
หมวด 4: การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (90 คะแนน)	
4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	45
4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้	45
หมวด 5: บุคลากร (85 คะแนน)	
5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร	40
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	45
หมวด 6: การปฏิบัติการ (85 คะแนน)	
6.1 กระบวนการทำงาน	40
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45

หมวด 7: ผลลัพธ์ (450 คะแนน)	คะแนน
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	80
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	80
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร	80
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	90



ค่านิยมและ แนวคิดหลัก Core Values and Concepts

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- การให้ความสำคัญกับคน
- ความคล่องตัวและ**ความสามารถในการปรับตัว**
- การเรียนรู้ระดับองค์กร
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์



Core Values

V'.2019-2020

- Systems perspective
- Visionary leadership
- Customer-focused excellence
- Valuing people

X Organizational learning and agility

X Focus on success

X Managing for innovation

- Management by fact
- Societal contributions
- Ethics and transparency
- Delivering value and results

V'.2023-2024

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

ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

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

มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

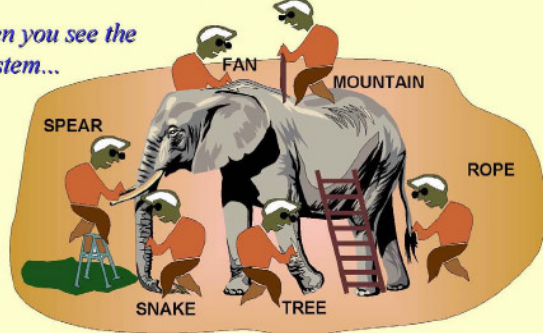
- การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจ เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ภายใต้บริบทของระบบนิเวศที่เชื่อมโยงกัน
- การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ เกิดจากสถาบันมีระบบการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ

Source: "Engineering of Systems for Navy Interoperability", Version 3.0 dated April 2003 by Edc-Honou, Honolulu, Inc. <http://as.asqnet.com/Presentation/Power%20Point%20Interop.pdf>

System Thinking

The 6 blind wise men think the elephant is a set of components consisting of a mountain, rope, tree, fan, spear and snake . . .

But when you see the total system...



... AN ELEPHANT IS AN ELEPHANT

Engineering of Systems for Navy interoperability 8



การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- ผู้นำระดับสูง
 - ควรกำหนดวิสัยทัศน์
 - ปฏิบัติตนให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม
 - ทำให้เกิดการมุ่งมั่นเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
 - ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการที่ดีจากบุคลากร

**LEADERSHIP IS
THE CAPACITY TO
TRANSLATE
VISION INTO REALITY.**

- WARREN BENNIS

**Visionary
Leadership**

ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เป็นผู้ตัดสินใจผลการดำเนินการและคุณภาพของการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ

- สถาบันต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ รวมถึงช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนเพื่อการส่งมอบคุณค่า
- เพื่อนำไปสู่การได้ผู้เรียนและลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน
- ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือการเข้าใจความปรารถนาในปัจจุบันและคาดการณ์ความปรารถนาในอนาคต



Student and
Customer Centered
Excellence

การให้ความสำคัญกับคน

- ความสำเร็จของสถาบันขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ผูกพัน และมีขีดความสามารถ ซึ่งเกิดจาก (1) การทำงานที่มีความหมาย (2) ทิศทางที่ชัดเจน (3) โอกาสในการเรียนรู้ (4) ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมถึง (4) สภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความพึงพอใจของบุคลากร **
- ความสำเร็จของบุคลากรและผู้นำ ขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้ รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตด้วย



Valuing
People

ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ

3) สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทำงานผ่านการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งปรับให้เหมาะกับสถานที่ทำงานและความจำเป็นในชีวิตที่แตกต่างกัน

4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการมีส่วนร่วม ความเท่าเทียม สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย

5) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร

6) การให้การสนับสนุนระหว่างการพลิกผันทางธุรกิจและการเปลี่ยนผ่าน

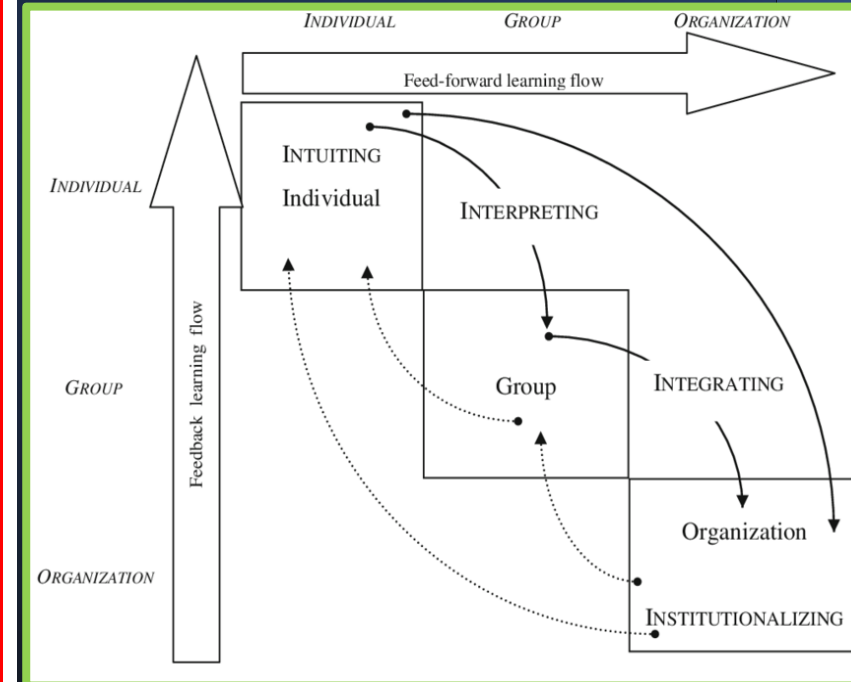
7) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้า และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น

8) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม

9) การสร้างระบบความรับผิดชอบในผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร

การเรียนรู้ระดับองค์กร

- การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง การปรับใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและฉีกแนว หรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่



สถาบันต้องปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน

หมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

1. ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำเป็นกิจวัตร
2. สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (รากเหง้าของปัญหา)
3. การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบันและระบบนิเวศของสถาบัน
4. ผลจากการเห็นโอกาสที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

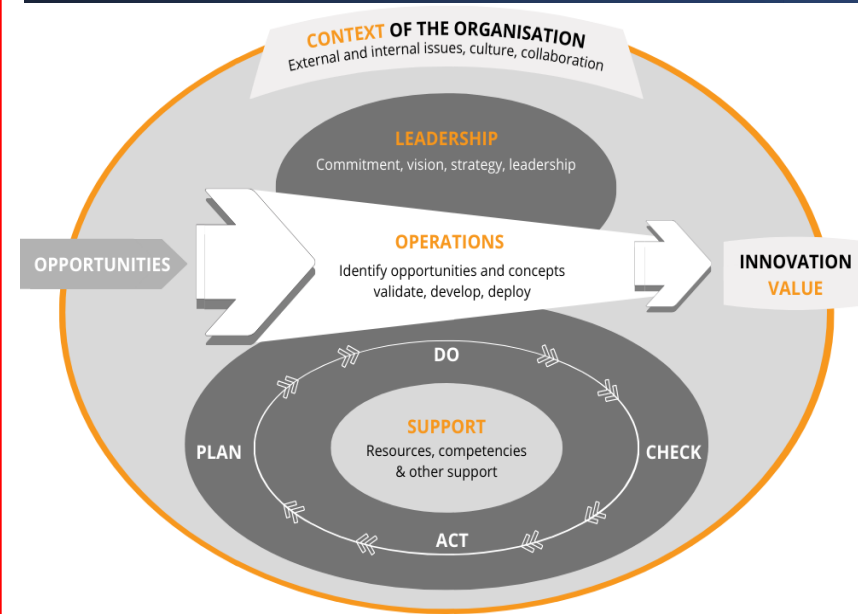
1. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผ่านการจัดหลักสูตรและบริการฯ ใหม่หรือปรับปรุง รวมทั้งปรับปรุงการสนับสนุนให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
2. การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการศึกษา
3. การสร้างและปรับปรุงกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ
4. การลดความผิดพลาด ความแปรปรวน ของเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
5. การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
6. ผลการดำเนินการด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมดีขึ้น
7. การเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม

การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม

- การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาด **
- สถาบันต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็น
- นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การจัดการศึกษา วิจัยและบริการ กระบวนการ การปฏิบัติการ รูปแบบทางธุรกิจของสถาบัน หรือความพึงพอใจของสังคม เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

THE KEY TO
SUCCESS
IS TO FOCUS ON
GOALS
NOT OBSTACLES

Innovation Management



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน ควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย

- | | |
|--|---|
| • ความคาดหวังของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว | • ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ |
| • โอกาสในการสร้างการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ใหม่ รวมทั้งคู่ความร่วมมือใหม่ | • การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น หรือส่วนตลาด |
| • วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อเศรษฐกิจและสังคม | • รูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ |
| • การพัฒนาด้านเทคโนโลยี | • การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ |
| • ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร | • ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป |
| • ตลาดที่มีการแข่งขันสูง | • การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง |

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

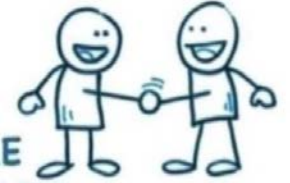
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน
- การวัดผลควรมาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและวงการศึกษา
- ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง
 - ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
 - การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
 - ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน
 - ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

KPI = KEY PERFORMANCE INDICATOR?

KEEP PEOPLE INFORMED



KEEP PEOPLE INVOLVED



KEEP PEOPLE INTERESTED



KEEP PEOPLE INSPIRED



Management
by Fact

การสร้างประโยชน์ให้สังคม

- ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม
- ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครอง ป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการของสถาบัน
- องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดความสูญเสียดังแต่ต้นทาง
- องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ



Societal
Contribution

จริยธรรมและความโปร่งใส

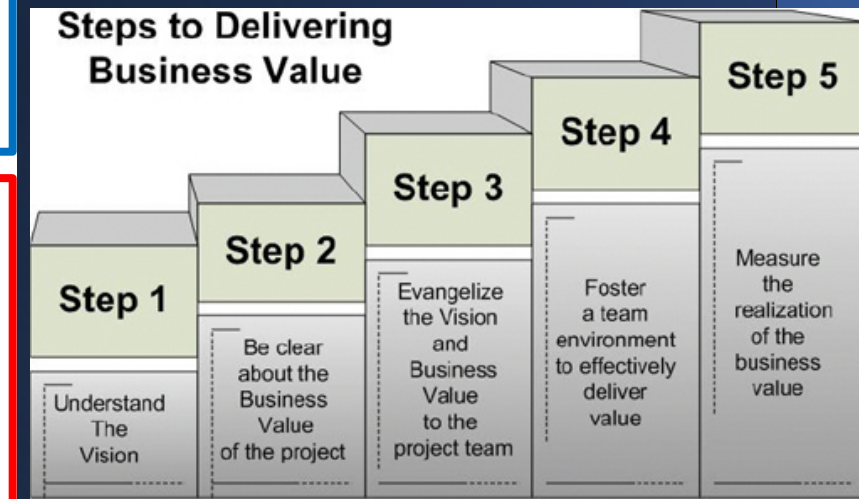
- สถาบันควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรพึงมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด
- ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว
- คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวา มีการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยกว้าง ภาวะความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง



Ethics and
Transparency

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

- การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น ช่วยในเรื่องการสร้างความภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคม
- การตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ หมายถึง กลยุทธ์ของสถาบันต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สอดคล้องความต้องการของทุกฝ่าย
- การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ



Delivering Value and Results

Category Alignment to Core Values

Cr. Paul Grizzell

	1. Leadership						2. Strategy				3. Customer				4. Measurement, Analysis, and Knowledge Management						5. Workforce						6. Operations					
	Senior Leadership			Governance and Societal Contributions			Strategy Development		Strategy Implementation		Expectations		Customer Engagement		Measurement, Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance			Information and Knowledge Management			Workforce Environment			Workforce Engagement			Work Processes			Operational Effectiveness		
Baldrige Core Value	1.1 a	1.1 b	1.1 c	1.2 a	1.2 b	1.2 c	2.1 a	2.1 b	2.2 a	2.2 b	3.1 a	3.1 b	3.2 a	3.2 b	4.1 a	4.1 b	4.2 a	4.2 b	4.2 c	5.1 a	5.1 b	5.2 a	5.2 b	5.2 c	6.1 a	6.1 b	6.2 a	6.2 b	6.2 c			
Systems perspective																																
Visionary leadership																																
Student-centered excellence																																
Valuing people																																
Agility and resilience																																
Organizational learning																																
Focus on success and innovation																																
Management by fact																																
Societal contributions																																
Ethics and transparency																																
Delivering value and results																																

We are

what we repeatedly do.

Excellence,
then, is not an act,
but a habit.

~ Aristotle



Thank You