



การนำองค์กร (Leadership)

ผศ. เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

- TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของ สปอว.

รศ.ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา

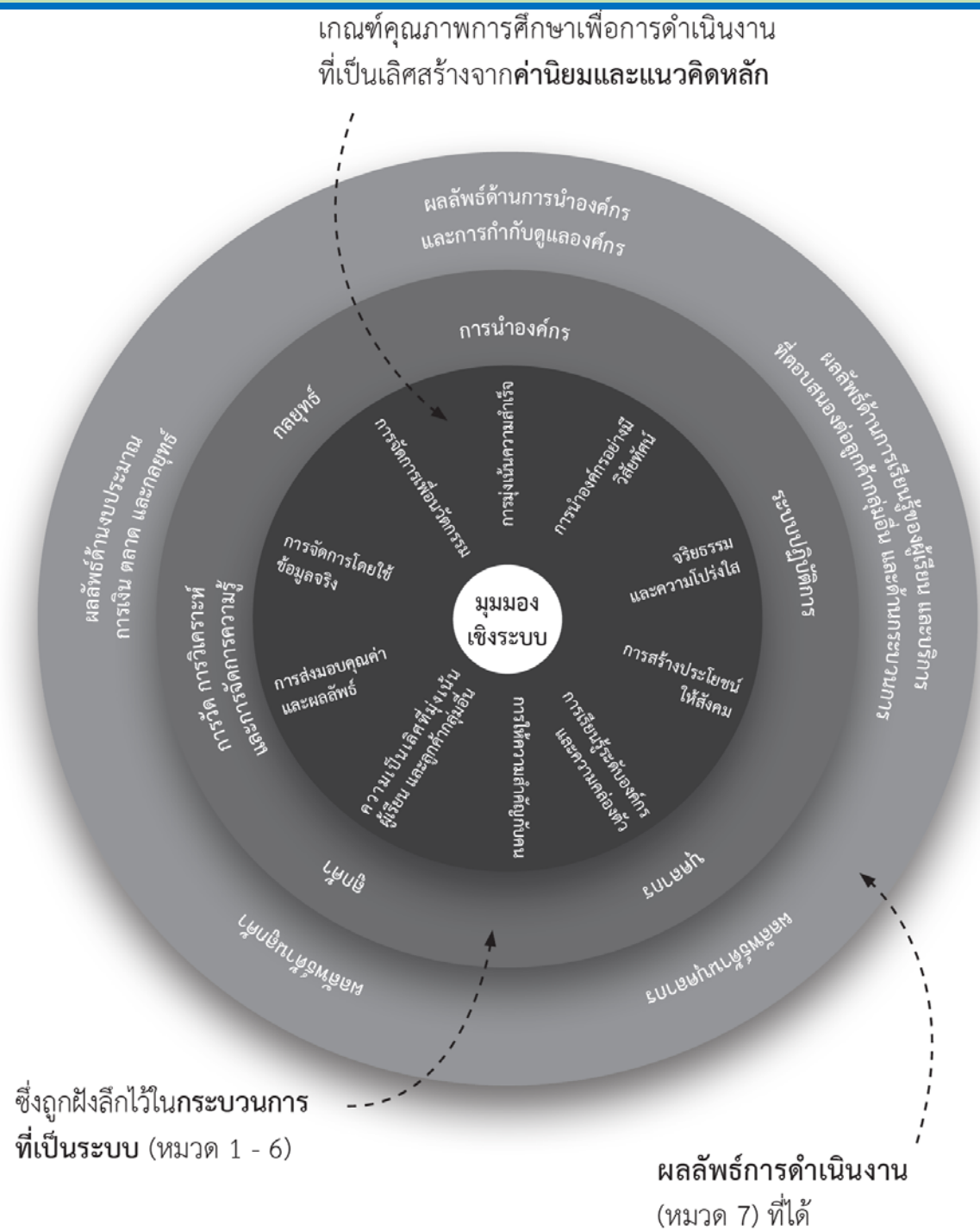
- TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการด้านเทคนิคเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

**หมวดการนำองค์กร ถ้ามเกี่ยวกับ
วิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กร
ใช้ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน**

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

Core Values and Concepts

- มุมมองเชิงระบบ
- **การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์**
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การสร้างประโยชน์ให้กับสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์



การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรต้อง

- 1) กำหนด**วิสัยทัศน์**องค์กร
- 2) สร้าง**บรรยากาศ**ที่มุ่งเน้น**ลูกค้า**
- 3) สร้าง**ค่านิยมและจริยธรรม**ของสถาบันที่มีความชัดเจนและเป็น**รูปธรรม**
- 4) กำหนด**ความคาดหวังต่อผลการดำเนินงาน**ที่สูงจาก**บุคลากร**

ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่า

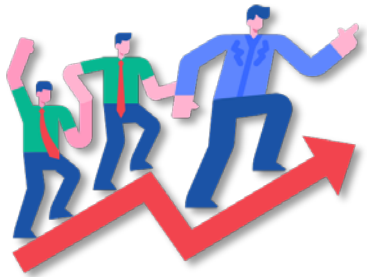
- มีการกำหนดกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ และขีดความสามารถ
- ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ส่งเสริมและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลายของบุคลากร
- กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม บริหารความเสี่ยง ทำให้มั่นใจถึงความสามารถในการฟื้นตัวได้รวดเร็ว
- มีภาวะความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
- บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

- ❖ **ค่านิยมและกลยุทธ์**ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมของสถาบัน
- ❖ **ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วน** สนับสนุนงานของสถาบัน มีการพัฒนาและการเรียนรู้ ใฝ่สร้างนวัตกรรม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

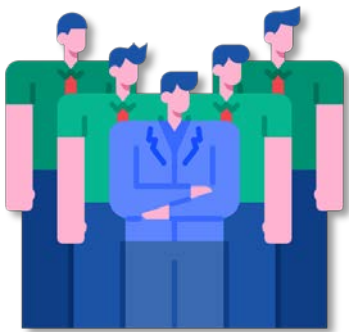
ผู้นำระดับสูง

- ควรรับผิดชอบต่อการกระทำและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการชุดนี้ควรรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการของสถาบันและของผู้นำระดับสูงด้วย
- ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่อง การวางแผน การสร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร การส่งเสริมความเท่าเทียม และให้เข้ามาให้มีส่วนร่วม รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน
- ควรแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ (Authenticity) รวมทั้งการยอมรับความผิดพลาด และเปิดรับโอกาสที่จะปรับปรุงตนเอง นอกจากนี้ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถส่งเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน

การนำองค์กร (Leadership)



การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง **ชี้นำ และทำให้สถาบัน**
มีความยั่งยืนอย่างไร



ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้ง
วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อ**บรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย**
และจริยธรรม และเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

การนำองค์กร (Leadership) (115 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) (65 คะแนน)

- ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (Mission, Vision and Values)
- ข. การสื่อสาร (Communication)
- ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

1.2 การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) (50 คะแนน)

- ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)
- ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

Leadership (ภาวะผู้นำ)

- หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วม



การนำองค์กร

5 เรื่องที่ผู้นำระดับสูงต้องดำเนินการ คือ

- รู้ว่าจะนำคนของเขาไปที่ไหน (Visionary Leader) ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ก1 vision
- นำองค์กรอย่างมีหลักการ (Principle Centered leadership) ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ก1 Values เพียรสร้างแนวคิด วิธีคิด (เปลี่ยน Head ของบุคลากร)
- รวมทั้งสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เป็นคนดีซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ก2 Promoting Legal and ethical behavior
- ต้องใส่ใจของบุคลากร (Heart) บุคลากรอีกเหิมที่จะเคลื่อนไปสู่เป้าหมายองค์กรร่วมกัน ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ข Communicate with and engage workforce, (+ partner and customer)
- และพร้อมเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดและ 1.1 ค1 Creating an environment for Success
- ได้ Hand ของบุคลากร บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันฝ่าฟันเพื่อเป้าหมายองค์กร ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ค2 Creating a Focus on Action

- ผู้นำต้องทำเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเอง ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง การวางระบบองค์กร การใช้เครื่องมือบริหารองค์กรที่เหมาะสม ที่สำคัญต้องติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อะไรคือตัววัดที่ควรวัด
- เกณฑ์หัวข้อ 7.4ก1

“ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น”

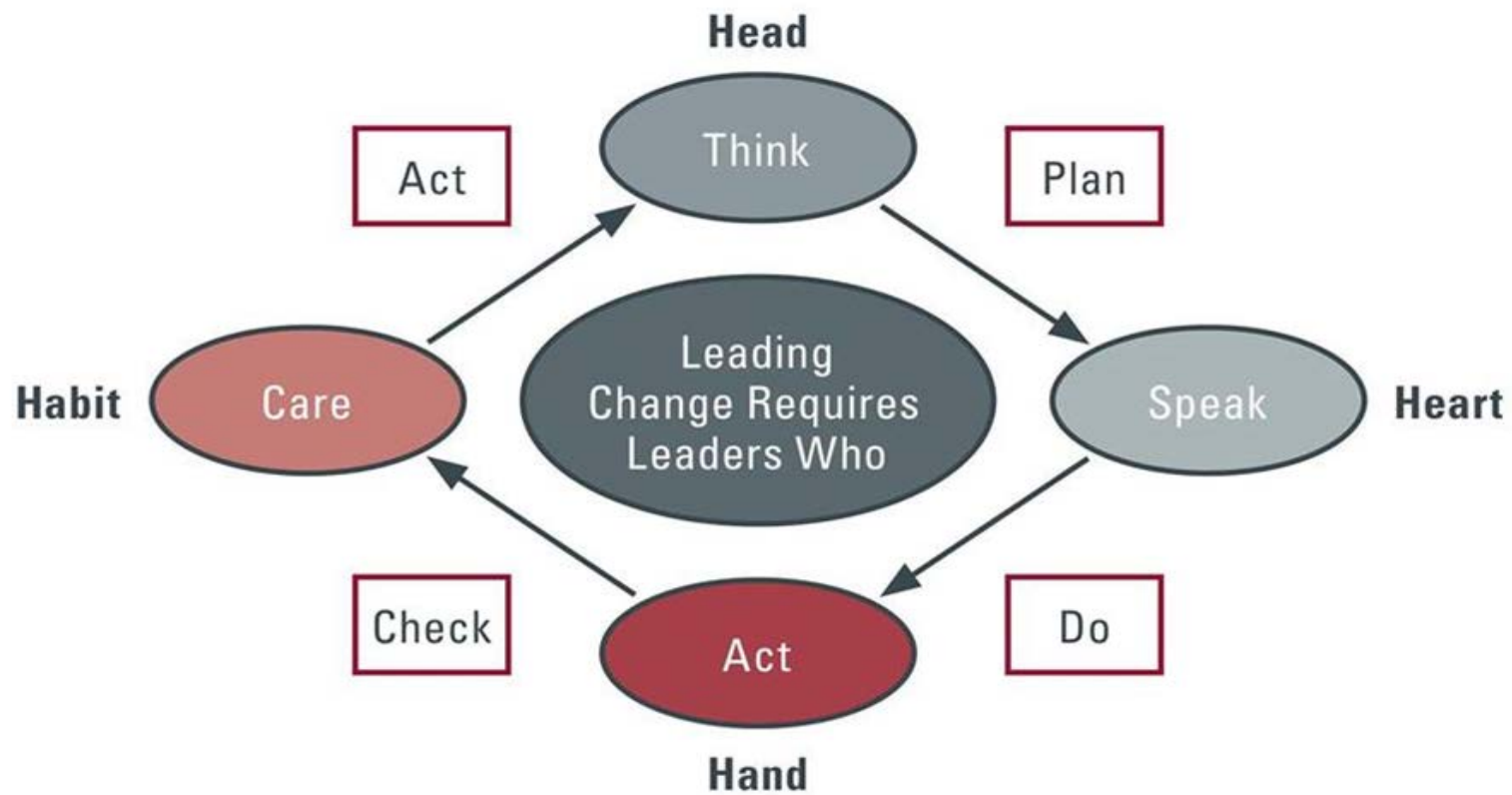


Figure 2: 4H-Leadership of Change and The Change Process

Leslie M. Beitsch, MD,
and John W. Moran, PhD

ดีพิมพ์ใน Quality
management forum

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) การกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

- ดำเนินการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
- การปฏิบัติตนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

(2) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติมีจริยธรรม

ข. การสื่อสาร

การสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้าอื่นที่สำคัญ

ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการขององค์กร

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

(2) ทำให้เกิดการมุ่งเน้นปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

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

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (Mission, Vision, and Values)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

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

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้นำระดับสูงสร้างสภาวะแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั่วทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือสำคัญที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาวะแวดล้อมอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จ
ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและส่งเสริมความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และบุคลากร รวมถึงความปลอดภัย ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม
- ปลุกฝังให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถที่จะฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน ความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ โดยพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า ระหว่างผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- กำหนดเรื่องที่เป็นต้องทำ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

กระบวนการกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร 1.1ก(1)



- ▶ ความเป็นเลิศขององค์กรเริ่มจากไหน

วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ต้องชัดเจน

- ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนในกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ว่ามาได้อย่างไร รวมทั้งจะทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวเมื่อไร

- ผู้บริหารระดับสูงควรช่วยกันออกแบบ "ระบบการนำองค์กร"
(Leadership system)

การกำหนดวิสัยทัศน์

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

1 2

รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้า (Input)
วิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) กำหนด/ทบทวน VMV, SWOT, Risk analysis, Key Change SC, SA, SOp Strategic opportunity

การประเมินโอกาสเพื่อการพัฒนาของมหาวิทยาลัย



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์



ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์



3

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และระบบงานสำคัญ

4

จัดทำ/ทบทวน แผนกลยุทธ์ MUKPI
เป้าหมาย การคาดการณ์
ผลการดำเนินการ และข้อมูลเทียบเคียง



5

รับรองแผน

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

เดิม:

- × มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
- × มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
- × มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก

วิสัยทัศน์ที่ดี:

- ✓ ครอบคลุมภาพไปอนาคตถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็น
- ✓ ควรจะเป็นสิ่งที่องค์กรอยากที่จะเป็นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า
- ✓ สามารถใช้เป็นจุดหลักในการอ้างอิงเมื่อผู้บริหารเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ
- ✓ เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนบุคลากรทั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน

วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้อง **AIM AT** บางอย่าง

- ✓ **A = Aspirational** วิสัยทัศน์ของหน่วยงานท่าน บ่งบอกถึง ความปรารถนา **อยากได้ อยากจะเป็น** หรือไม่?
- ✓ **I = Inspirational** วิสัยทัศน์ของหน่วยงานท่าน ก่อให้เกิด **แรงบันดาลใจ** หรือ **แรง** บั่นดาลใจ หรือไม่?
- ✓ **M = Measurable** สามารถ **วัดและประเมิน** ความก้าวหน้าความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ หรือไม่?
- ✓ **A = Attainable** ความสำเร็จที่ต้องการ **สามารถบรรลุ** ได้หรือไม่
- ✓ **T = Time-Based** ได้มีการกำหนด **ระยะเวลา** ในการบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่

อภิธานศัพท์ (หน้า 124)

VALUES: ค่านิยม หมายถึง **หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอม** วิถีทางที่สถาบันและ**บุคลากรพึงปฏิบัติ** ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้าง วัฒนธรรม**ที่พึงประสงค์**ของสถาบัน สนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของ บุคลากรทุกคน และ**ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์**ด้วยวิธีการที่ เหมาะสม

การกำหนดค่านิยม

เนื่องจากค่านิยมบางครั้งเป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นจึงควรทำ

ให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดความหมายของค่านิยมแต่ละเรื่องที่ชัดเจน
- กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในค่านิยมแต่ละด้านที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายเพื่อกำกับค่านิยมแต่ละเรื่องให้ชัดเจน
- กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ต้องการ
- กำหนดเป้าหมายและตัววัดที่ชัดเจนในแต่ละด้าน
- ประเมินผลสำเร็จของการสร้างค่านิยมด้วยวงรอบที่ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นในการเป็นมหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับ 1 ใน 100 และเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลกปี 2573

M – Mastery	รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุ สมผล
A – Altruism	มุ่งผลเพื่อผู้อื่น
H – Harmony	กลมกลืนกับสรรพสิ่ง
I – Integrity	มั่นคงยิ่งในคุณธรรม
D – Determination	แน่วแน่ทำ กล้าตัดสินใจ
O – Originality	สร้างสรรค์สิ่งใหม่
L – Leadership	ใส่ใจเป็นผู้นำ

คณะพยาบาล ม. มหิดล

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำทางการพยาบาลระดับประเทศและนานาชาติ เป็นแกนนำในการสร้างเสริมสุขภาพแก่สังคม

Noble	สืบสานปณิธาน ทำงานเพื่อสร้างเสริมสุขภาพแก่สังคม
Synergy	รวมพลัง ร่วมใจมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
Moral	คุณธรรม จริยธรรม นำองค์กร
Accountability	รับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม
Human Respect	เคารพ และให้เกียรติต่อกัน
Innovation	สร้างนวัตกรรม
Direct toward Excellence	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
Onward Improvement	เรียนรู้ตลอดชีวิต คิด พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
Leadership	กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง

คณะทันตแพทย ม. ขอนแก่น



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

SPIRIT

S - Synergy ผสานพลังสร้างพันธมิตร

P - Performance Excellence สร้างความเป็นเลิศ

I - Innovation สร้างความเติบโตด้วยนวัตกรรม

R- Responsibility for Society สร้างสรรค์สังคมและ

สิ่งแวดล้อม

I - Integrity & Ethics สร้างพลังความดี

T - Trust & Respect สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

บทบาทที่สำคัญที่ผู้นำระดับสูงต้องกระทำ คือ

- ❖ การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อค่านิยมขององค์กร และ
- ❖ เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมที่ส่งเสริมที่ได้กำหนดขึ้น รวมทั้ง
- ❖ แสดงตนให้เป็นตัวอย่างในเรื่องการยึดมั่นตามนโยบายและค่านิยมขององค์กร



WHAT IS “LEADERSHIP SYSTEM”

- ▶ FORMAL AND INFORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE, POLICIES, AND PROCEDURES THROUGH WHICH **LEADERSHIP** IS EXERCISED.
- ▶ ITS KEY ELEMENTS INCLUDE THE **MECHANISM** FOR MAKING, COMMUNICATING, AND EXECUTING **DECISION**, AND FOR SELECTING AND TRAINING LEADERS AND MANAGERS.

- Leadership system ต้องกำหนด เพราะคือ way การนำสู่การปฏิบัติของผู้บริหาร (How leadership is exercised, formally and informally, throughout the organization)
- ใช้ในการวัด ดู behave ของ leader และ outcome องค์กร
- Leader waste: underperform, retard

Leadership effectiveness is not measured.

Personal performance needs are not defined.

Leaders do not use the same set of standards.

What a Leadership System IS **NOT**

- ▶ It is **NOT**:

 - An organization chart

 - A set of review committees

 - Something which should be used only (or primarily) by the top leaders

- ▶ It is **NOT** conditional or optional.

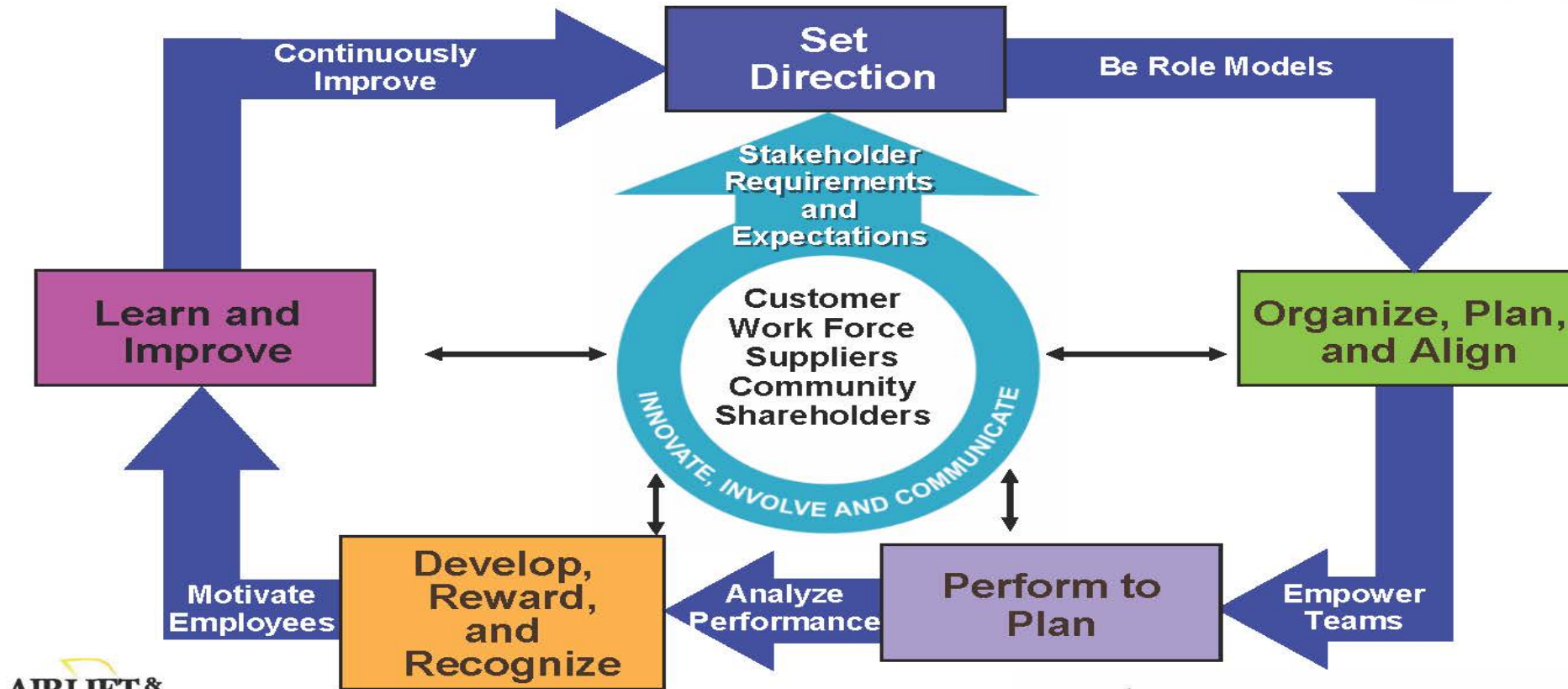
- ▶ It is **NOT** the same as anybody else's leadership system.

 - **You need to develop your own organization's Leadership System.**

Why is a Leadership System Important?

- ▶ It clearly sets expectations for the roles and responsibilities of leaders as they lead.
- ▶ It helps the organization:
 - Screen/ interview/ hire potential leaders
 - Evaluate current leaders
 - Promote current leaders
 - Develop current and future leaders

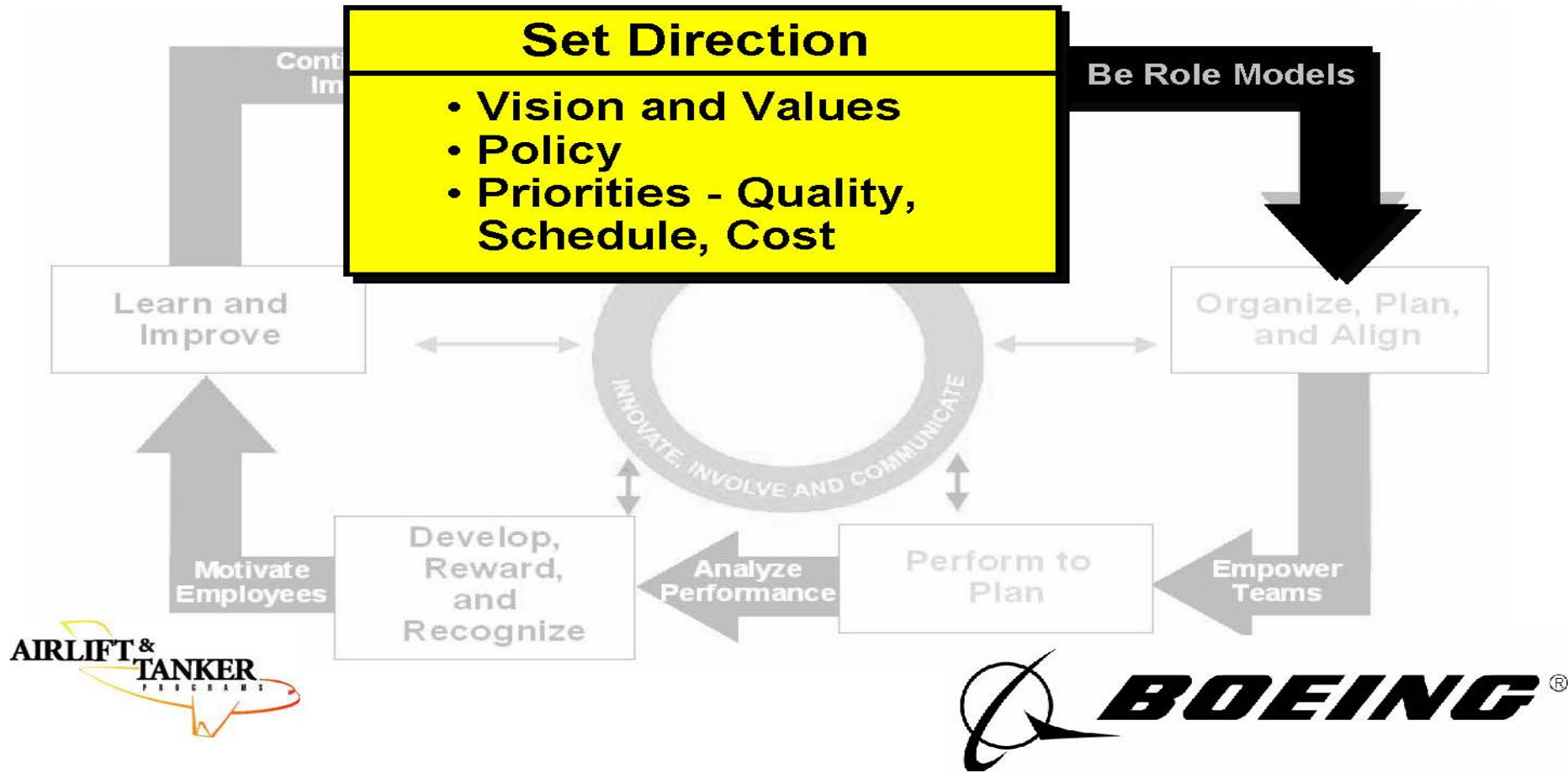
A&T's LEADERSHIP SYSTEM



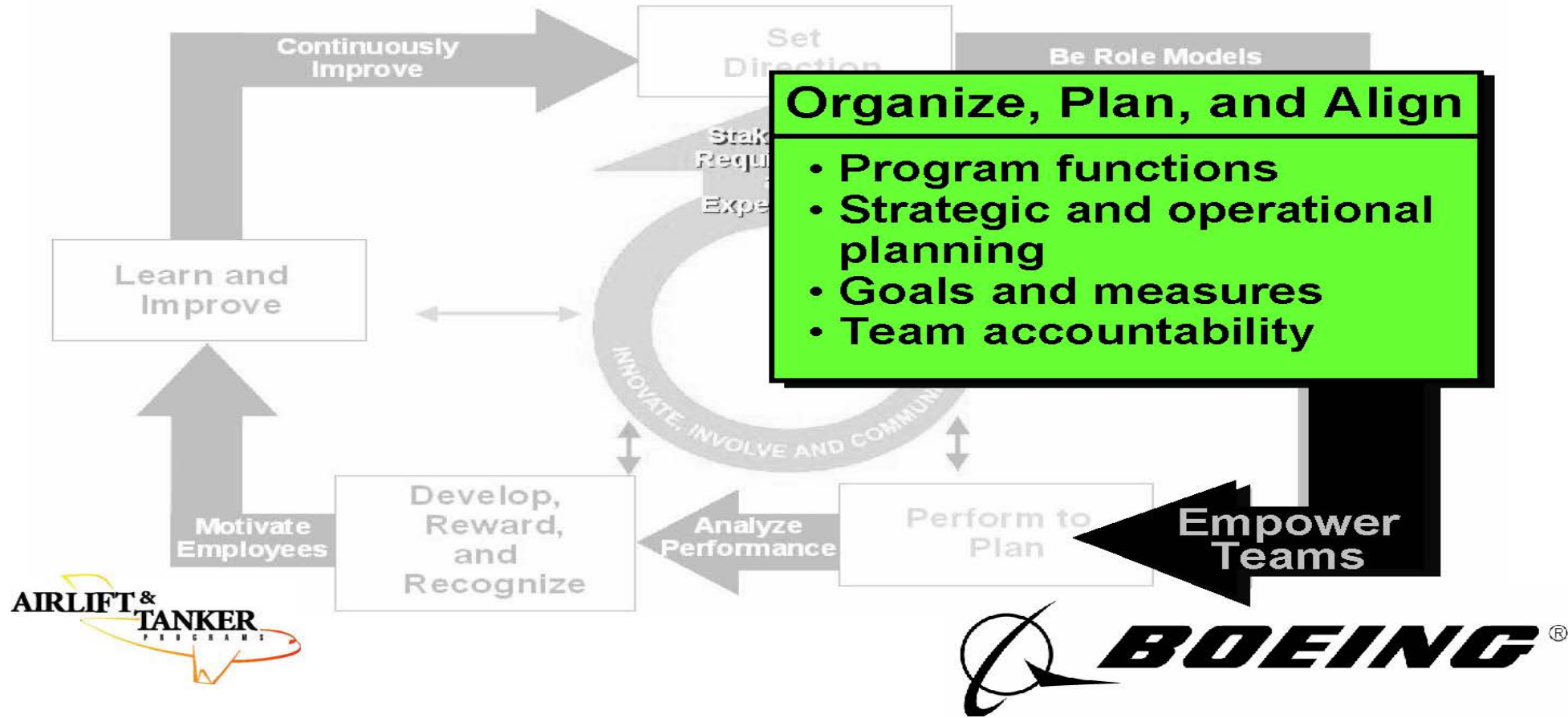
Understand Stakeholder Expectations



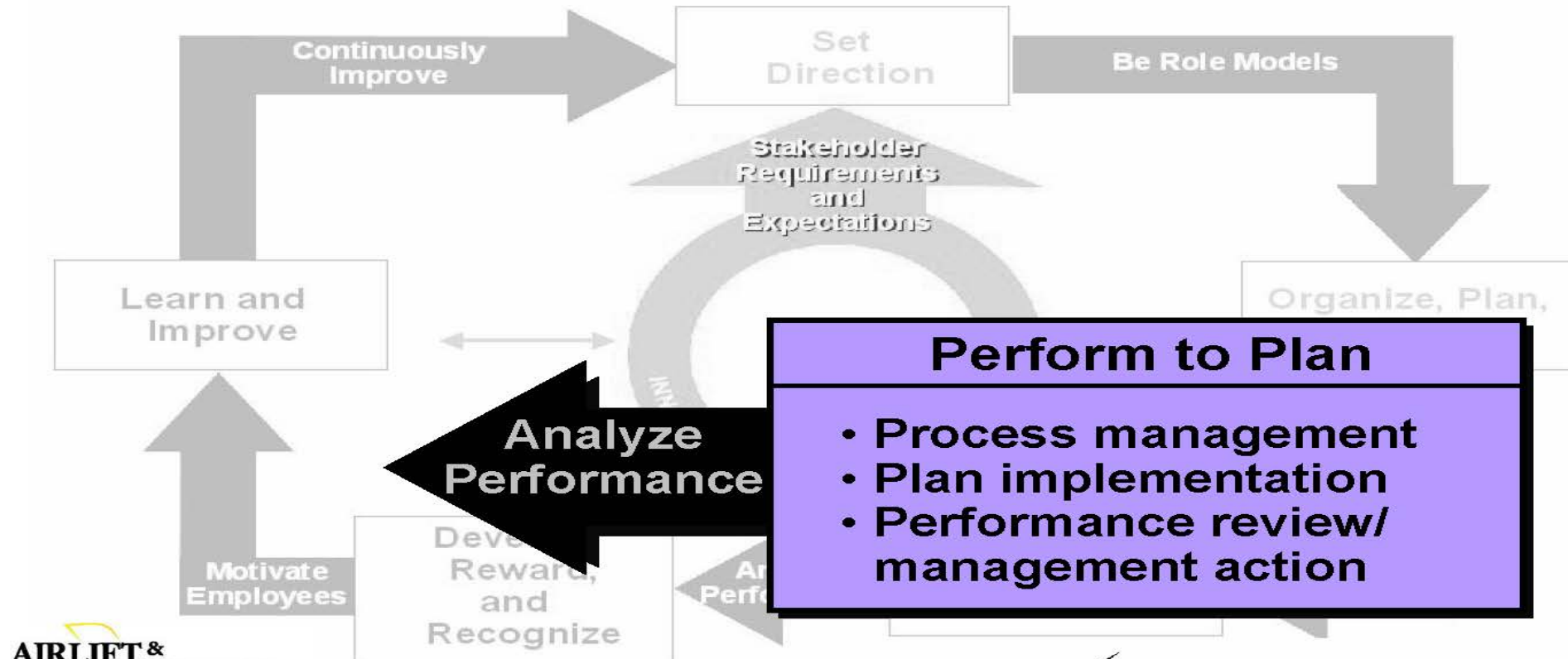
Set Direction



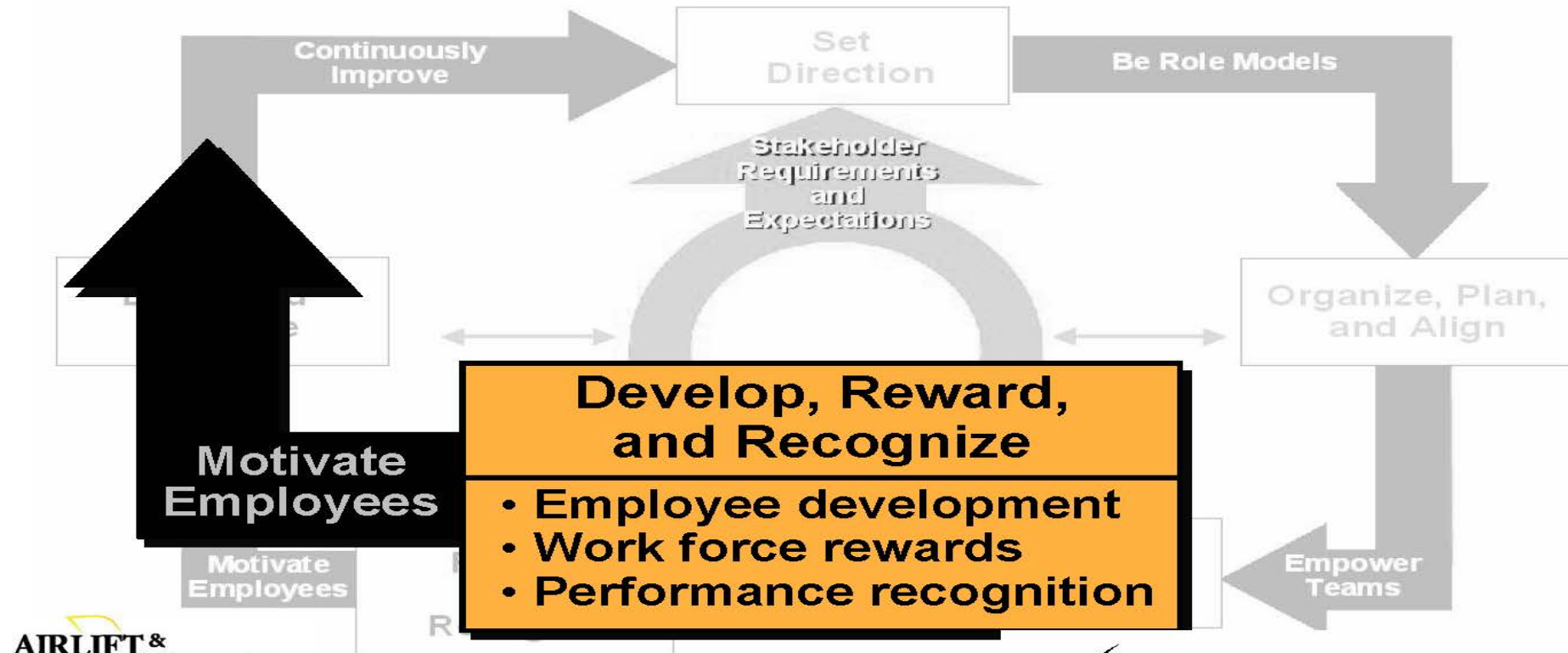
Organize, Plan & Align



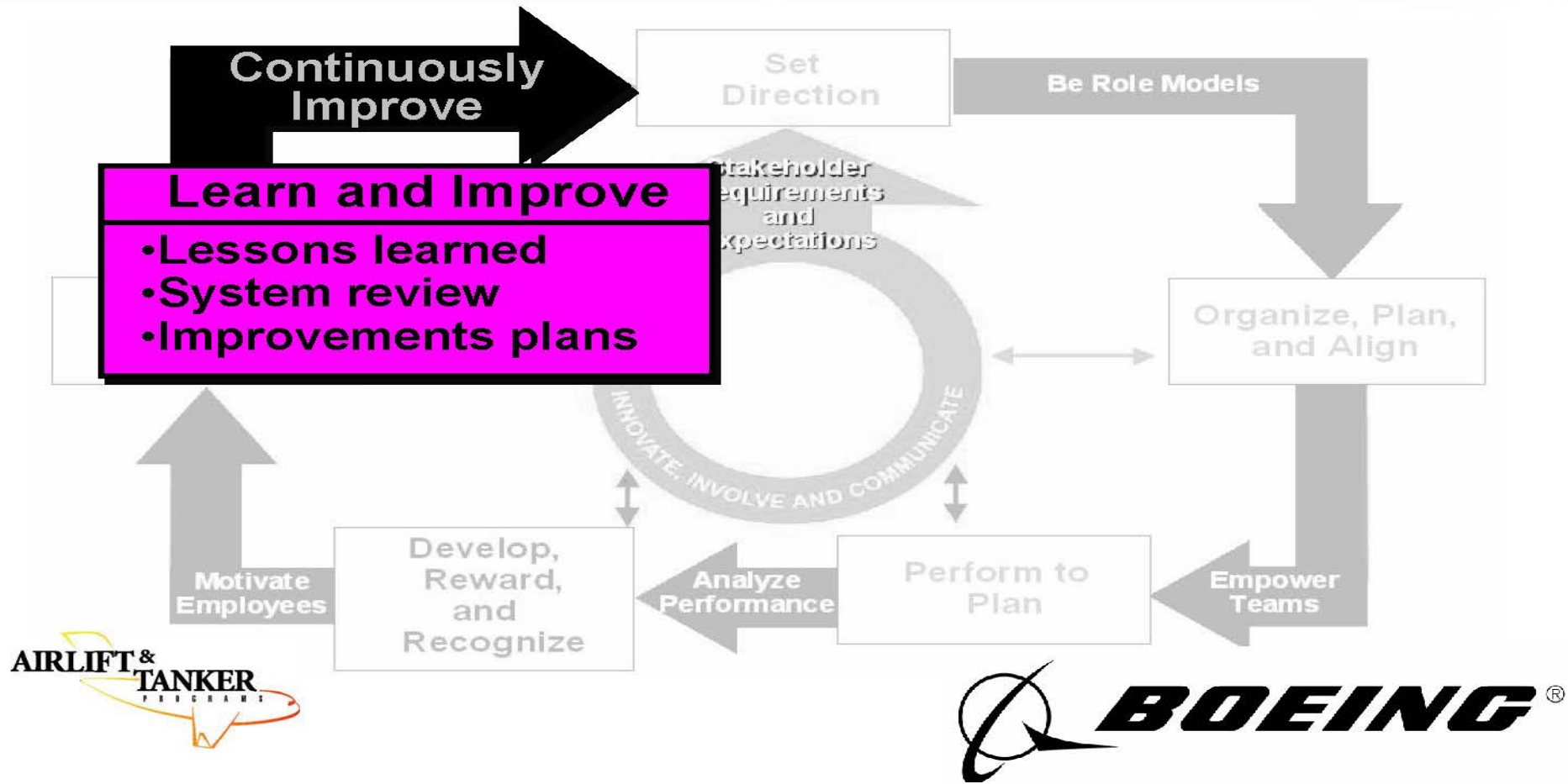
Perform To Plan



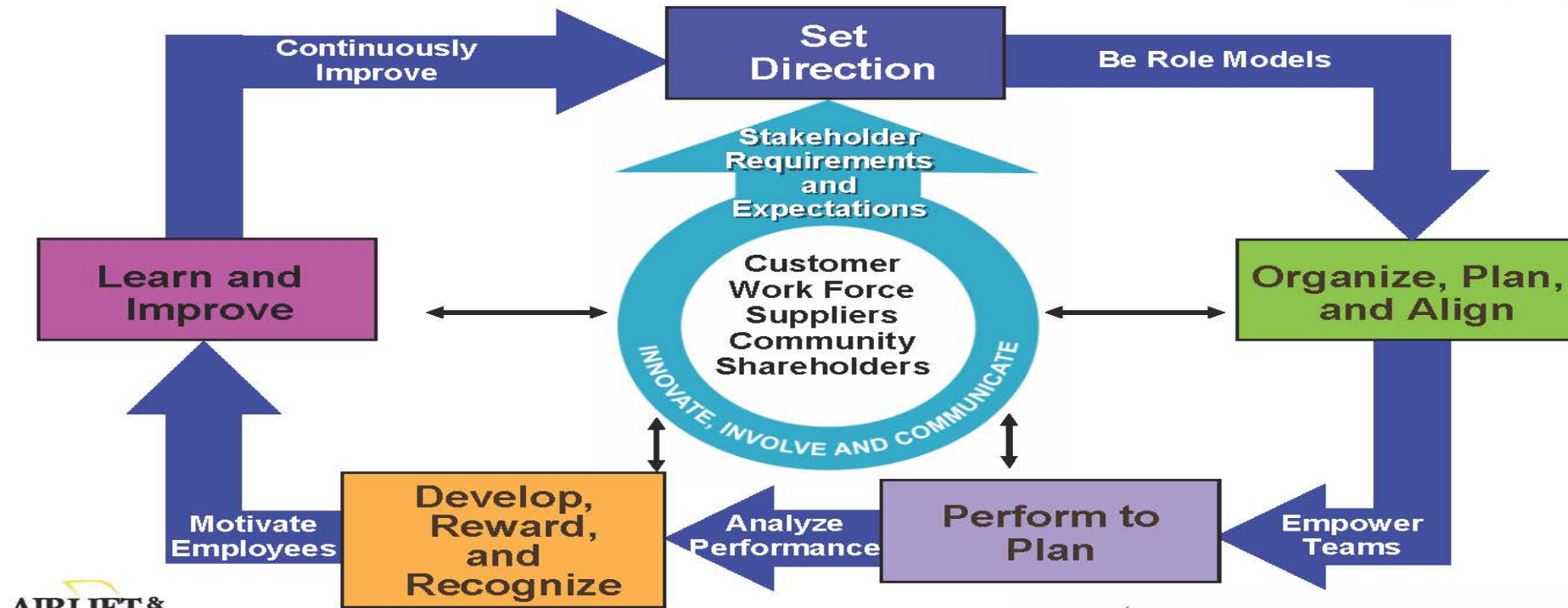
Develop, Reward & Recognize



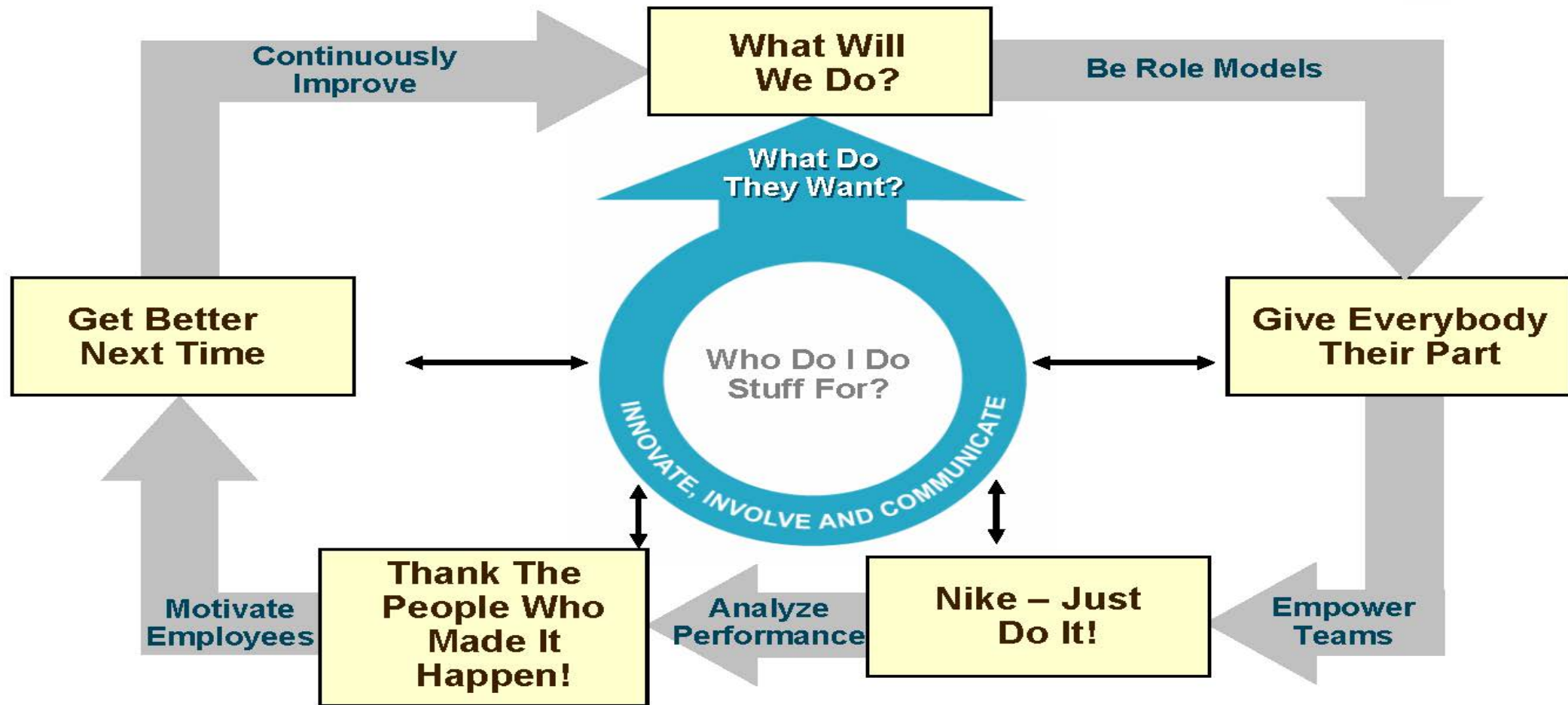
Learn & Improve



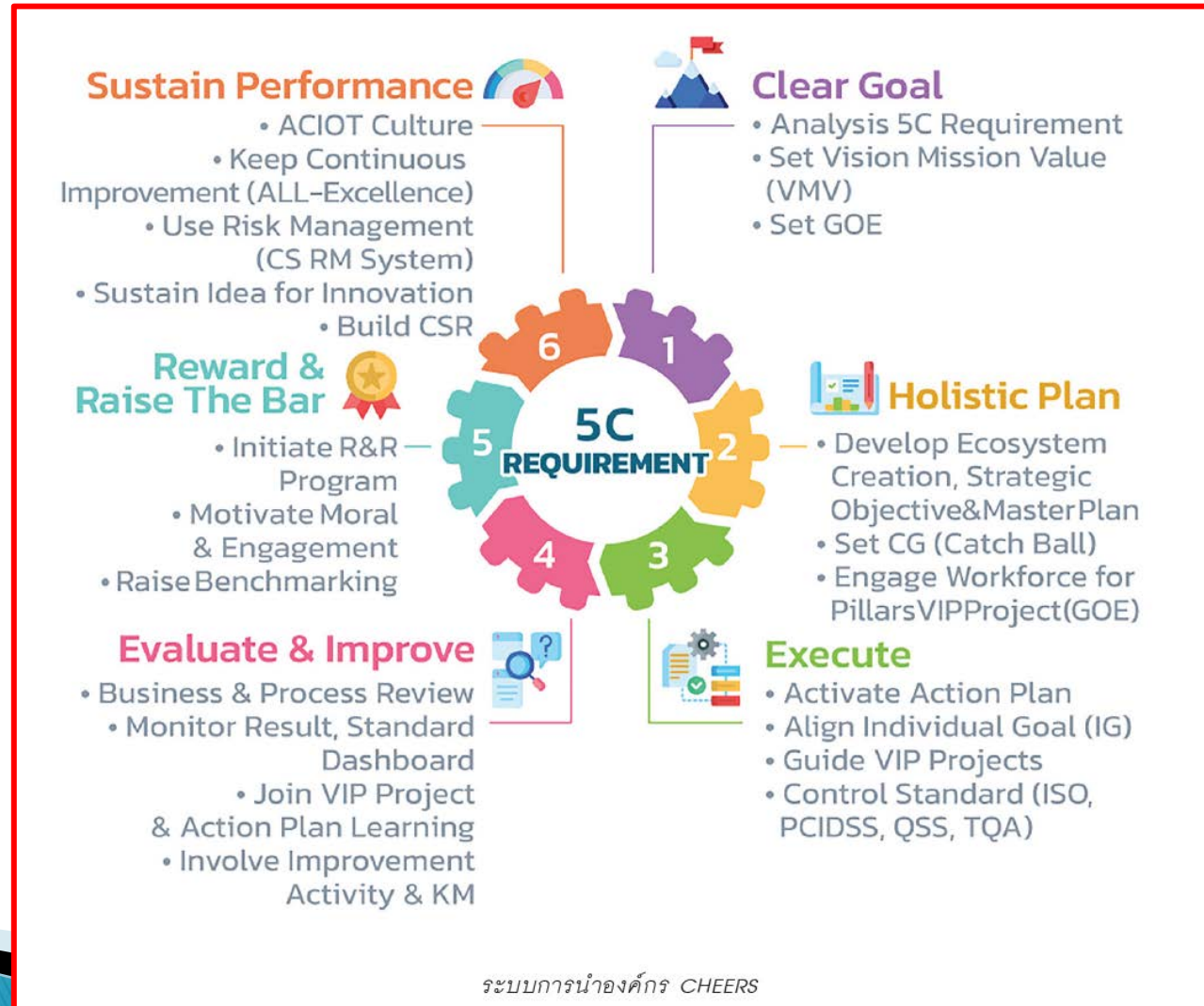
A&T's LEADERSHIP SYSTEM



A Simple Leadership System



CHEERS: ระบบการนำองค์กร Counter Service



กระบวนการมุ่งมั่นในการประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมายและมี จริยธรรมโดยผู้นำระดับสูง **1.1ก(2)**

1. ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการ *ชี้นำ เป็นแบบอย่าง ส่งเสริม
กำกับ ดูแลอย่างจริงจัง* เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับยึดมั่นต่อการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย และมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

2. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่

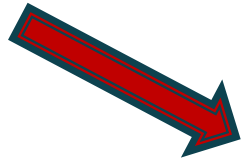
1. มีการกำหนดจริยธรรมที่พึงยึดถือและนโยบายด้านจริยธรรมที่ชัดเจนโดยผู้นำระดับสูง
2. ผู้นำระดับสูงมั่นสื่อสารเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเองในโอกาสต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การพบปะบุคลากร เป็นต้น
3. จัดกิจกรรมที่สนับสนุนเรื่องเหล่านี้ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการมาดูแลด้านจริยธรรม การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเรื่องจริยธรรม การรณรงค์เรื่องการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม
4. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ด้วยตนเองและประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรทุกคน
5. กำหนดและติดตามตัววัดผลสำเร็จด้านนี้อย่างสม่ำเสมอโดยผู้นำระดับสูง

กระบวนการสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากร (+คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น) โดยผู้นำระดับสูง **1.1ข**

- ▶ ต้องกำหนดเรื่องราวสำคัญที่ต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร สถานการณ์ขององค์กร การตัดสินใจที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- ▶ กำหนดผู้รับที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม
- ▶ เมื่อสื่อสารเสร็จแล้ว ควรจัดให้มีการประเมินผลการสื่อสาร เพื่อหาทางปรับปรุง
- ▶ ควรทบทวนช่องทางในการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้ส่งสาร สามารถสื่อความต้องการของตัวเองออกไปผ่านคำพูดหรือตัวหนังสือได้อย่างกระชับ ชัดเจน ตรงประเด็น เรียกความสนใจจากผู้รับสารให้หันมารับรู้สิ่งที่ตนกำลังสื่อสารและเข้าใจสิ่งที่สื่อออกมาได้อย่างไม่ผิดพลาด

ทักษะการสื่อสาร
เป็นคุณสมบัติ
สำคัญที่ผู้นำทุก
คนจำเป็นต้องมี



เพื่อให้คนในทีมเข้าใจเป้าหมายและสามารถเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

ความเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของการสื่อสารล้วนๆ

ผู้นำคนนั้นจะแตกต่างจากผู้นำคนอื่นหรือไม่

หนึ่งในนั้น คือ การดูว่าผู้นำท่านคนนั้นมีทักษะการสื่อสารอย่างไร

8 ทักษะการสื่อสารที่ผู้นำควรมี

1. ความสามารถในการปรับสไตล์การสื่อสาร (Ability to Adapt Your Communication Style)
2. การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening)
3. ความโปร่งใส (Transparency)
4. ความชัดเจน (Clarity)
5. ความสามารถในการถามคำถามแบบเปิด (Ability to Ask Open-Ended Questions)
6. การมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
7. ภาษากายที่เป็นบวก (Open Body Language)
8. การรับและใช้ฟีดแบค (Receiving and Implementing Feedback)

การสื่อสารของผู้นำ

ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ความถี่	ประเด็นการสื่อสาร				
			กลยุทธ์	การตัดสินใจที่สำคัญ	การยกย่องชมเชย	ผลการดำเนินการ	รับฟังข้อเสนอแนะ
ประชุมกรรมการคณะ	W	M	X	X		X	X
ประชุมบุคลากรคณะ	W	SE	X	X	X	X	X
Social Media	W, S, C, P	A	X		X	X	X
สัมมนาบุคลากร	W	Y			X	X	X
Face to Face Meeting	W	A	X	X	X	X	X
เอกสาร	W, S, C, P	A	X	X	X	X	X

W = Workforce, S = Students, C = Customers, P = Partners, M = Monthly, SE = Semester, Y = Yearly, A = Always

การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารของผู้นำทำอย่างไร

- ▶ ต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ตรงไปตรงมา
- ▶ **จัดระบบรางวัล และยกย่องชมเชยให้เป็นกระบวนการ**
 - มีผู้รับผิดชอบ
 - มีการกำหนดเป้าหมายว่าจะให้รางวัลและชื่นชมเรื่องใดบ้าง (ซึ่งควรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธกิจ/วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา และผู้รับบริการ
 - กำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัล และติดตามประเมินผล พฤติกรรมและความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุง

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยผู้นำระดับสูง **1.1ค(1)**

8 องค์ประกอบที่สำคัญ

1. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งปรับผลการดำเนินการ มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. การเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรม
3. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว **และมี**
ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว
4. การเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ
5. การมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักศึกษา ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมทั้งระดับบุคคล
7. การพัฒนาและเสริมทักษะการเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง
8. การพัฒนาผู้นำในอนาคต

- ▶ ผู้นำระดับสูงควรมีกระบวนการในการสร้างปัจจัยแห่งความยั่งยืนเหล่านี้ที่ชัดเจน โดยการทบทวนว่าในแต่ละปัจจัย ได้มีการดำเนินการอย่างไรอยู่แล้วบ้าง จากนั้นให้พิจารณาว่าในแต่ละปัจจัยควรจะใช้วิธีการ แนวทาง หรือ เครื่องมือบริหารจัดการใด กำหนดเป็นแนวทางในการสร้างความยั่งยืนขององค์กรให้ชัดเจน

องค์ประกอบ	ด.ย. แนวทาง/วิธีการที่ใช้	บทบาทของผู้นำระดับสูง
มุ่งปรับผลการดำเนินการ	ISO 9001 PDCA	ร่วมเป็นคณะกรรมการ มอบรางวัลยกย่องชมเชย
มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	การวางแผนกลยุทธ์ KPI และ BSC	ร่วมวางแผนกลยุทธ์โดยเป็นประธาน กรรมการ ประชุมติดตาม KPI ทุกเดือน
มุ่งสร้างนวัตกรรม	Six Sigma Innovation Award R2R	ร่วมเป็นคณะกรรมการนวัตกรรม ติดตามความก้าวหน้าโครงการและมอบ รางวัล
มุ่งเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ	Benchmarking	สนับสนุนงบประมาณการทำ Benchmark
มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ	Leadership Development Program	สนับสนุนทรัพยากร และเข้าร่วมการ เรียนรู้ด้วยตนเอง
มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต	Talent Management Program	เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือก สอนงาน และประเมินผลด้วยตนเอง

หมายเหตุ 1.1ค(1) ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร้จ ผู้นำ**ควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสถาบัน** ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึง

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

หมายเหตุ 1.1ค(1) การส่งเสริมความเสมอภาค หมายถึง การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (fair treatment) ต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การมีส่วนร่วม (Inclusion) หมายถึง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของทุกฝ่ายที่กล่าวมาและสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร **1.1ค(2)**

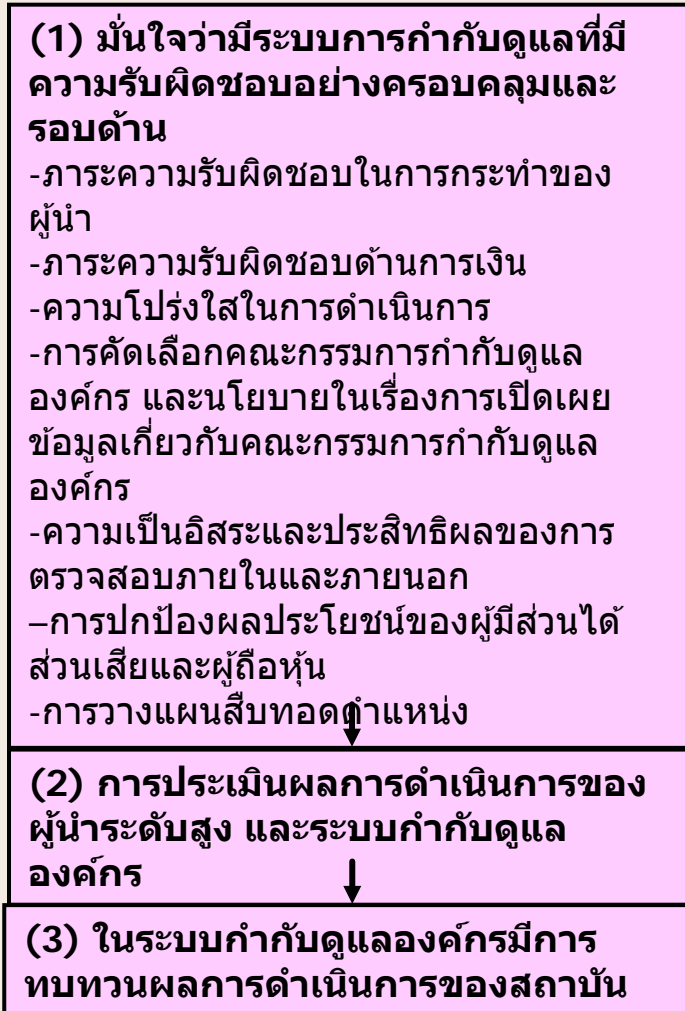
- ▶ วิธีการที่อาจเลือกใช้ได้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวางระบบ KPI ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามวงรอบที่กำหนด การใช้ระบบ Pay for Performance เป็นต้น
- ▶ ใช้ Quality Tool ต่างๆ เช่น หากใช้ Six Sigma, Lean, ISO series แต่ต้องกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

หมายเหตุ 1.1ค(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้ในระดับสูง **ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ของสถาบัน** ทั้งนี้ รวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การนำนวัตกรรมไปใช้ และ**การปรับปรุงผลการดำเนินการและผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง**

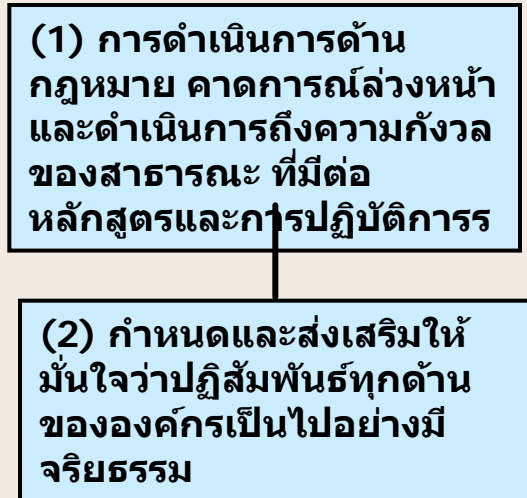
ผู้ในระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน (ดู 2.2.ก(1)) ซึ่งแสดงให้เห็นการรับผิดชอบส่วนตนสำหรับปฏิบัติการดังกล่าว ทำให้มั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศใหม่ที่มีนัยสำคัญตามความจำเป็น

1.2 การกำกับดูแลและการสร้างประโยชน์ให้สังคม: สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม

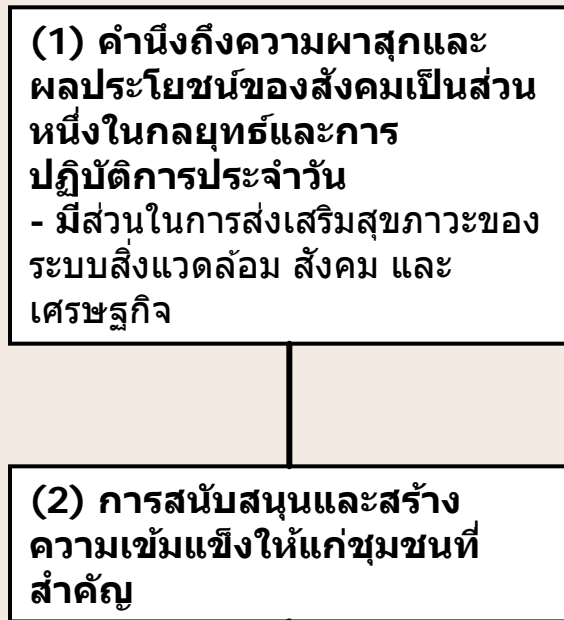
ก. การกำกับดูแลองค์กร



ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม



ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม



เพื่อเป็นสถาบันที่สร้างคุณค่าให้กับสังคม

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

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงและระบบกำกับดูแลองค์กรอย่างไร
สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร
ผู้บริหารระดับสูงและระบบกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนา
ตนเองและปรับปรุงประสิทธิผล ทั้งการนำองค์กรของผู้บริหารแต่ละคน และของคณะกรรมการและระบบ
การนำองค์กรอย่างไร (*)

(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน (Organizational PERFORMANCE)

ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันอย่างไร
ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์และ
แผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

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

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของ

ชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อหลักสูตร วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการในอนาคต
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ได้อย่างไร

สถาบันมีกระบวนการ ทั้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมีกระบวนการ ทั้ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการของสถาบัน

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบันภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-being)

สถาบันทำให้ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนอย่างไรในการส่งเสริมสุขภาพของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

(KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

กระบวนการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ 1.2ก(1)

- ▶ ต้องวางระบบการกำกับดูแลให้เกิดสิ่งเหล่านี้ โดยผู้บริหารทุกคน
 - ต้องรับผิดชอบในการบริหาร *เช่น มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องบรรลุให้ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานผลการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน*
 - ต้องรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
 - การดำเนินการจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน
 - มีการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก ด้วยผู้ตรวจสอบที่เป็นอิสระ
 - มีวิธีการที่มีประสิทธิผลในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น มีการกำหนดวิธีปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การรับฟังข้อคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจ มีช่องทางการรับฟังข้อร้องเรียน

- ▶ หมายความว่า ต้องบริหารการกำกับดูแลองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ
 - มีคณะกรรมการที่กำกับดูแลที่ชัดเจน
 - มีแนวทางที่ชัดเจนในแต่ละปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว
 - มีการวัดผลและติดตามความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และหาโอกาสในการปรับปรุง
 - ตย.ตัววัด เช่น ผลการตรวจสอบภายใน/ภายนอก
ข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ 7.4ก(2)

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร 1.2 ก(2)

- ▶ องค์กรที่มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ผู้นำระดับสูงสุด ผู้นำระดับสูง รวมถึงคณะกรรมการบริหาร ตลอดจนผู้ตรวจสอบภายใน จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของตนเองที่ชัดเจน เช่น ประเมินผลการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับ ประเมินตนเอง Peer Review หรือประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น
- ▶ ผลการประเมิน ใช้ประกอบการให้คำตอบแทน การพัฒนาภาวะผู้นำ หาโอกาสในการปรับปรุงระบบการนำองค์กรให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการของ สถาบัน **1.2 ก(3)**

- ❖ ส่วนหนึ่งมีความเชื่อมโยงกับ 4.1 ทั้ง ก, ข
- ❖ Multiple Question: ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการอย่างไร

**การดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน
และอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อการจัด
การศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการ 1.2 ข(1)**

▶ **การจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย**

- กำหนดให้ชัดเจนว่า กฎหมายข้อกำหนดใดบ้างที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ซึ่งทำให้คณะต้องรายงานกฎระเบียบและกฎหมายที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- ทบทวนผลลัพธ์และการดำเนินการว่ามีประเด็นใดที่ไม่สอดคล้อง
- จัดทำมาตรการหรือวิธีการที่ชัดเจนในการปฏิบัติให้สอดคล้อง หรือเหนือกว่ากฎหมายที่กำหนด

▶ ต้องทำให้เป็นกระบวนการ

- โดยมอบหมายหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่ชัดเจน
- กำหนดตัววัดความสำเร็จพร้อมทั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และติดตามผลอย่าง

สม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุง

- อาจบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นส่วนที่เรียกว่า Compliance Risk และอาจอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงก็ได้

- **ควรมีวิธีการที่คอยตรวจสอบและคาดการณ์ว่า กฎหมายใหม่ๆ และกฎระเบียบใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง จะได้หาทางดำเนินการเชิงรุกเพื่อรับมือแต่เนิ่นๆ**

การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ



Figure 1.2-2 Key Process, Measures, & Goals for Compliance & Addressing of Risks

Requirement	Process	Measure	Goal
Regulatory	State Licensure	IDPH Licensure	Full
Legal	Audits	Recommendations	None
Accreditation	TJC, CAP, CLIA, CMS, ACS, IEMA, IDPR, FDA	Accreditation	Full
Physicist Survey	Annual Review	Compliance	100%
Physician Contract Review	% signed current contracts	Compliance	100%
Risk Management	Patient Safety	Patient Safety Event Reporting	7.1-21
		Falls	7.1-26
		Complications	7.1-24, 25, 27
		Hand Hygiene	7.1-28

ผลกระทบทางลบต่อสังคม:

พยายามค้นหาว่า การปฏิบัติการและ การบริการขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อในเชิงลบต่อสังคมในด้านใดบ้าง ซึ่งอาจเป็นด้านสุขภาพ สิ่งแวดล้อม มลภาวะ ขยะติดเชื้อ ขยะอันตราย กัมมันตภาพรังสี ตลอดจนความปลอดภัย

- มีวิธีการค้นหา และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ที่มีต่อการปฏิบัติการและ การบริการขององค์กร เช่น การสำรวจความคิดเห็นและข้อกังวลของชุมชน การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย และความปลอดภัย การศึกษาผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

อย่าทำลายสังคม

- ▶ เมื่อทราบผลกระทบเชิงลบ รวมทั้งสิ่งที่สาธารณะให้ความสำคัญ
 - จัดลำดับความสำคัญ
 - กำหนดมาตรการในการดำเนินการเชิงรุก เพื่อป้องกัน หรือลดกระทบที่อาจเกิดขึ้น
 - กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดการเรื่องความเสี่ยงเหล่านี้ รวมทั้งตัววัดและ
เป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง
 - จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินการด้านนี้อย่างสม่ำเสมอ
 - อาจเลือกใช้เครื่องมือที่นิยม เช่น ISO 14001, ERM, COSO
 - ผลลัพธ์ในด้านนี้ ควรบูรณาการกับระบบวัดผลขององค์กร และ ระบบการจัดการ

ความรู้ขององค์กร



Innovation

การกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กร เป็นไปอย่างมีจริยธรรม **1.2 ข(2)**

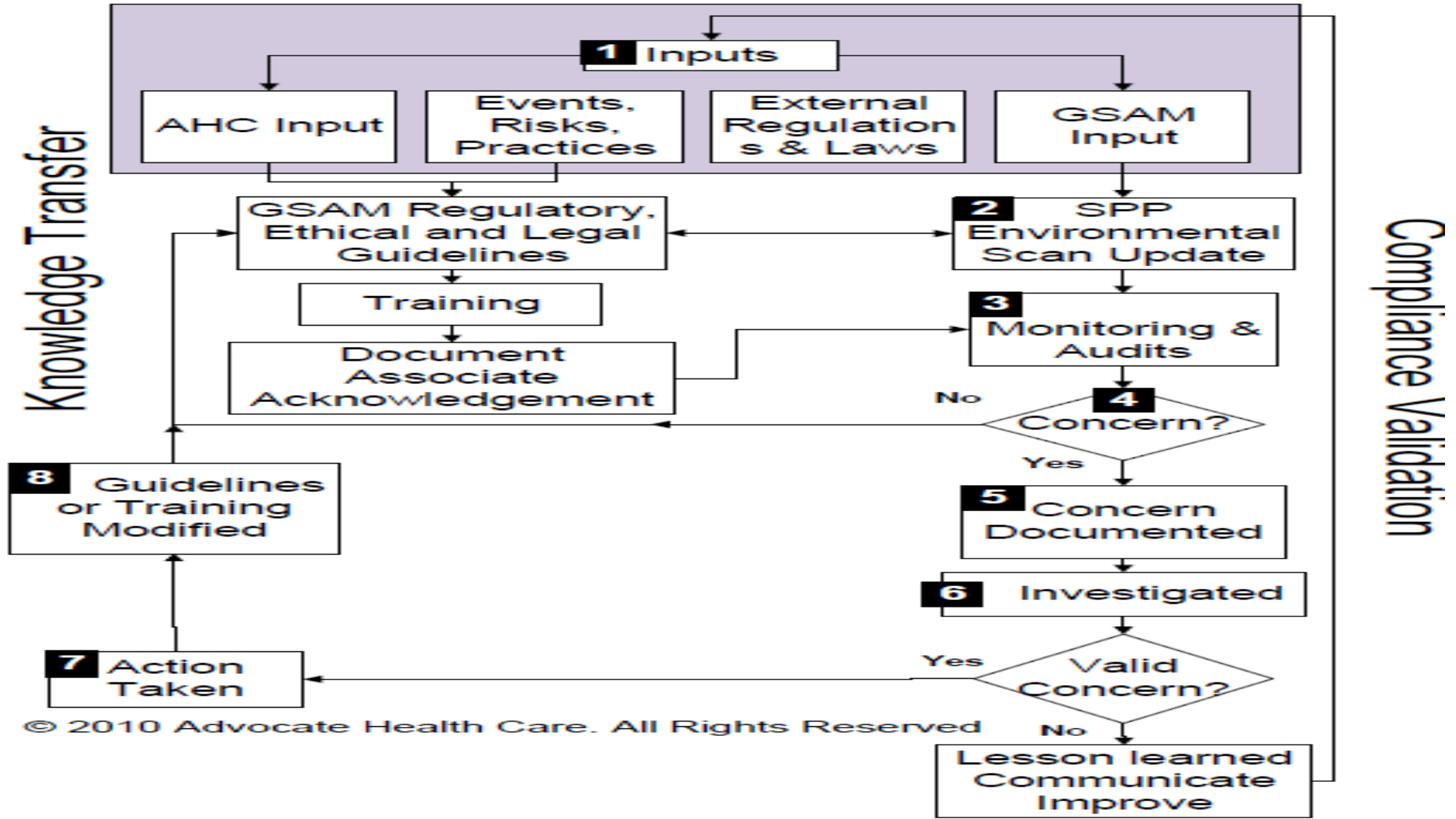
- ▶ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ กำหนดให้ชัดเจนว่าแง่มุมจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีประเด็นใดบ้าง
- ▶ เรียบเรียงจัดทำเป็นคู่มือจริยธรรม หรือ จรรยาบรรณขององค์กรให้ชัดเจน และสื่อสารเผยแพร่
- ▶ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างทั่วถึง เช่น **ประกาศนโยบาย “ยอมไม่ได้” สำหรับการละเมิดจริยธรรมในทุกกรณี** (Zero tolerance) การลงนามรับทราบเป็นประจำทุกปี การสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบเพื่อจะได้มีส่วนคอยสอดส่องดูแลเป็นต้น

- ▶ ต้องมีมาตรการในการกำกับดูแล และ ป้องปรามให้เกิดการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยจะต้องกำหนดตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
- ▶ ติดตามผลลัพธ์ความสำเร็จของการส่งเสริมด้านจริยธรรม และอัตราการละเมิดจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ
- ▶ **ต้องกำหนดมาตรการที่ชัดเจนหากมีการละเมิดจริยธรรมเกิดขึ้น** ทั้งในแง่กระบวนการตรวจสอบ ตัดสิน และอุทธรณ์ ตลอดจนบทลงโทษที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมของทุกฝ่ายรวมถึงผู้ที่ถูกกล่าวหา

**** การดำเนินการในเรื่องจริยธรรม จะต้องดำเนินการทั้งในระดับคณะกรรมการ
กำกับดูแลองค์กร เช่น คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งผู้นำ
สูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกคน

*ดังนั้นขอร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้ง
ผู้นำสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนดัชนีที่บ่งบอกระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียต่อคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นตัววัดที่
ควรใส่ใจติดตามอย่างสม่ำเสมอ*

Figure 1.2-3 Legal & Ethical System (LES)



หมายเหตุ 1.2ข(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง

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

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

การทำให้ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่ง ในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน **1.2 ค(1)**

- ▶ อาจเป็นในแง่การช่วยเติมความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจโดยรวม โดยเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งเรื่องราวเหล่านี้ *เป็นจิตสำนึกขององค์กรที่เหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด สามารถเลือกดำเนินการได้ตามกำลังที่มี*
- ▶ ควรใช้ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านสังคมและชุมชนเป็นจุดเริ่มต้น
 - กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านนี้ให้ชัดเจน
 - กำหนดเป้าหมายและตัววัดความสำเร็จ ถ่ายทอดเป็นแผน และแปลงสู่การปฏิบัติ **เช่น การลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การขึ้นนำสังคมให้ลดสูบบุหรี่ เป็นต้น**
 - **ผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน และตัววัด และให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบตัววัดโดยรวมขององค์กร**

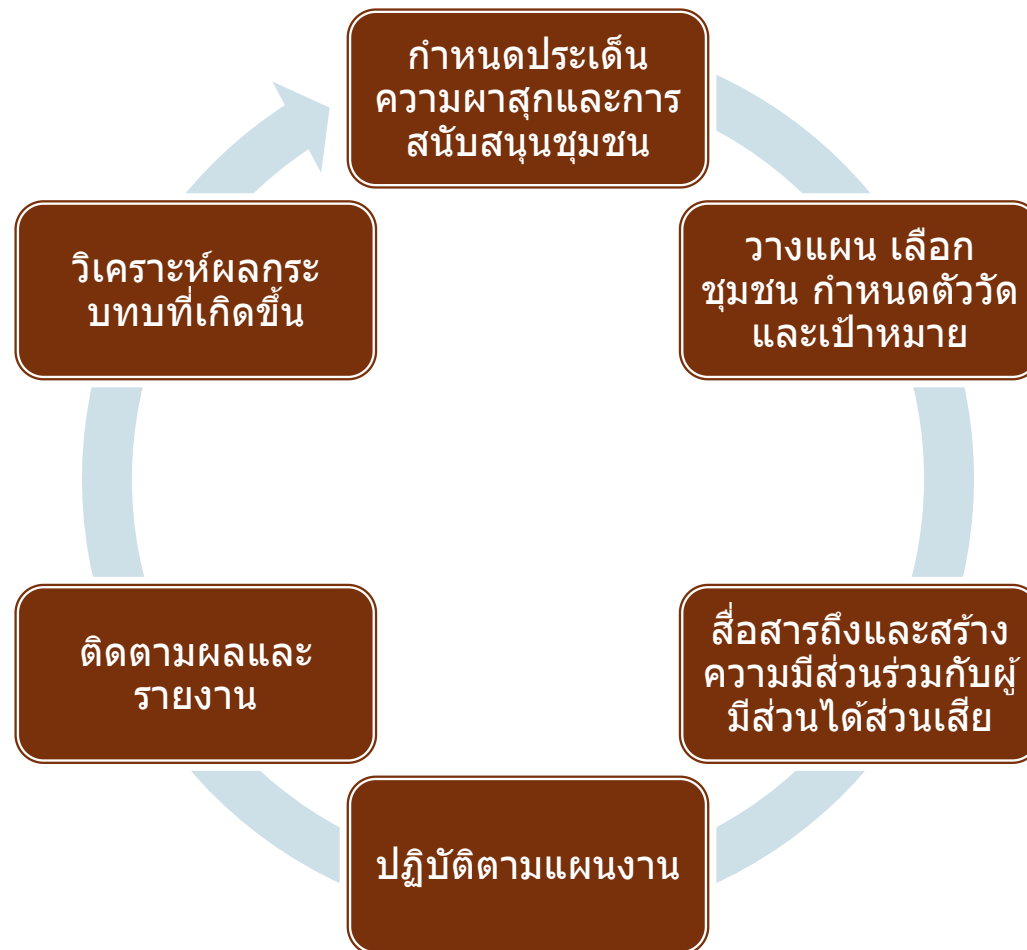
กระบวนการให้การสนับสนุนชุมชน 1.2 ค(2)

- ▶ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดว่า ชุมชนใด คือ ชุมชนที่สำคัญที่องค์กรตั้งใจให้การสนับสนุน
- ▶ ทำการสำรวจชุมชนที่ท่านคัดเลือก เพื่อ ค้นหาว่า อะไร คือ ปัจจัยที่เป็น *ความต้องการของชุมชน* มาพิจารณาร่วมกับ *ทรัพยากรและสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่*
- ▶ กำหนดแผนงานหรือกิจกรรมที่ท่านจะให้การสนับสนุนเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับชุมชน และนำไปสู่การปฏิบัติ

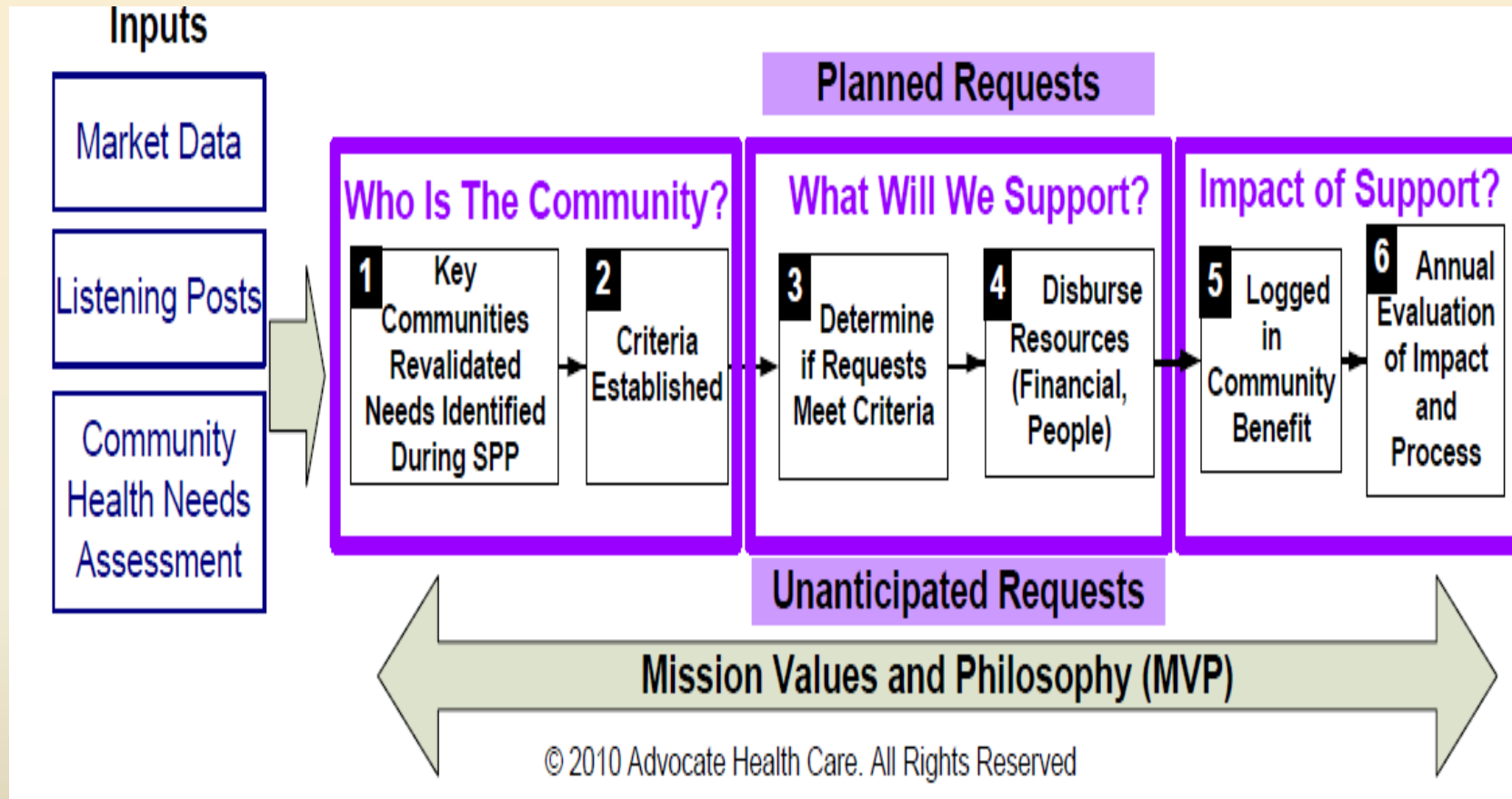
การให้การสนับสนุนชุมชน เป็นการแสดงจิตอาสาขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง เพื่อเป็นการ ปลุกฝังจิตสำนึกนี้ให้หยั่งลึกในจิตใจของทุกคน แต่ที่สำคัญ

- **ต้องกำหนดเป้าหมายและตัววัด เพื่อให้สามารถทราบได้ว่าชุมชนนั้นมีความ เข้มแข็งขึ้นตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่**

การสร้างความสุขและสนับสนุนชุมชน



Systematic Support of Key Communities process



1.2c(2)

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

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

หมายเหตุ 1.2ค(2) การมีส่วนร่วมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร หรืออาจมุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อความท้าทายเชิงระบบที่มีผลกระทบต่อโอกาสทางด้านสุขภาพ การศึกษา หรือเศรษฐกิจ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

สัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1



7.4 ก(1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง
คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก



7.4 ก(2) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร

- ผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข(1)
- ผลลัพธ์ด้านอาชีพนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร



7.4 ก(3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

- ผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข(2)



7.4 ก(4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 1.2ค(2)



7.4 ก(5) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (80 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, Legal, Ethics and Societal Contribution RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงมีอะไรบ้างในด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อ

- ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ
- การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทาง
- บ่มเพาะวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าของความหลากหลาย (Diversity) ส่งเสริมความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent risk taking)
- การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

**ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม
(Leadership, GOVERNANCE, Legal, Ethics and Societal Contribution RESULTS)**

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกมีอะไรบ้าง(*)

(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ (Law, Regulation, and Accreditation)

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

**ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม
(Leadership, GOVERNANCE, Legal, Ethics and Societal Contribution RESULTS)**

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ 7.4ก(5) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมอาจรวมถึงการปกป้องรักษาสภาพแวดล้อม การสนับสนุนชุมชน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับโลก ตัวอย่างผลลัพธ์ เช่น การลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์

ทรัพยากร

Matrix of Expected Results: Item 7.4

คำถาม	เกณฑ์ถาม อะไร	กระบวนการที่เกี่ยวข้อง	ถูกระบุอยู่ที่ใด ในรายงาน	ผลลัพธ์ที่ควร จะแสดง	Owner
7.4 ก (1)					
7.4 ก (2)					
7.4 ก (3)					
7.4 ก (4)					
7.4 ก (5)					

We are

what we repeatedly do.

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

~ Aristotle



Thank You