# การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยใช้แนวทาง EdPEx

**ผศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ**

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สปอว.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราฎร์ธานี

2 สิงหาคม 2564

# วัตถุประสงค์

1. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence -EdPEx)
2. เพื่อให้สามารถนำเกณฑ์ EdPEx ไปใช้ในการพัฒนาคณะในการวางแผน และปรับปรุงระบบการดำเนินงานและให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่ส่วนงานกำหนด

# 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
- หมั่นติดตามผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ

## 2. เกณฑ์เปิดอิสระให้คณะเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง

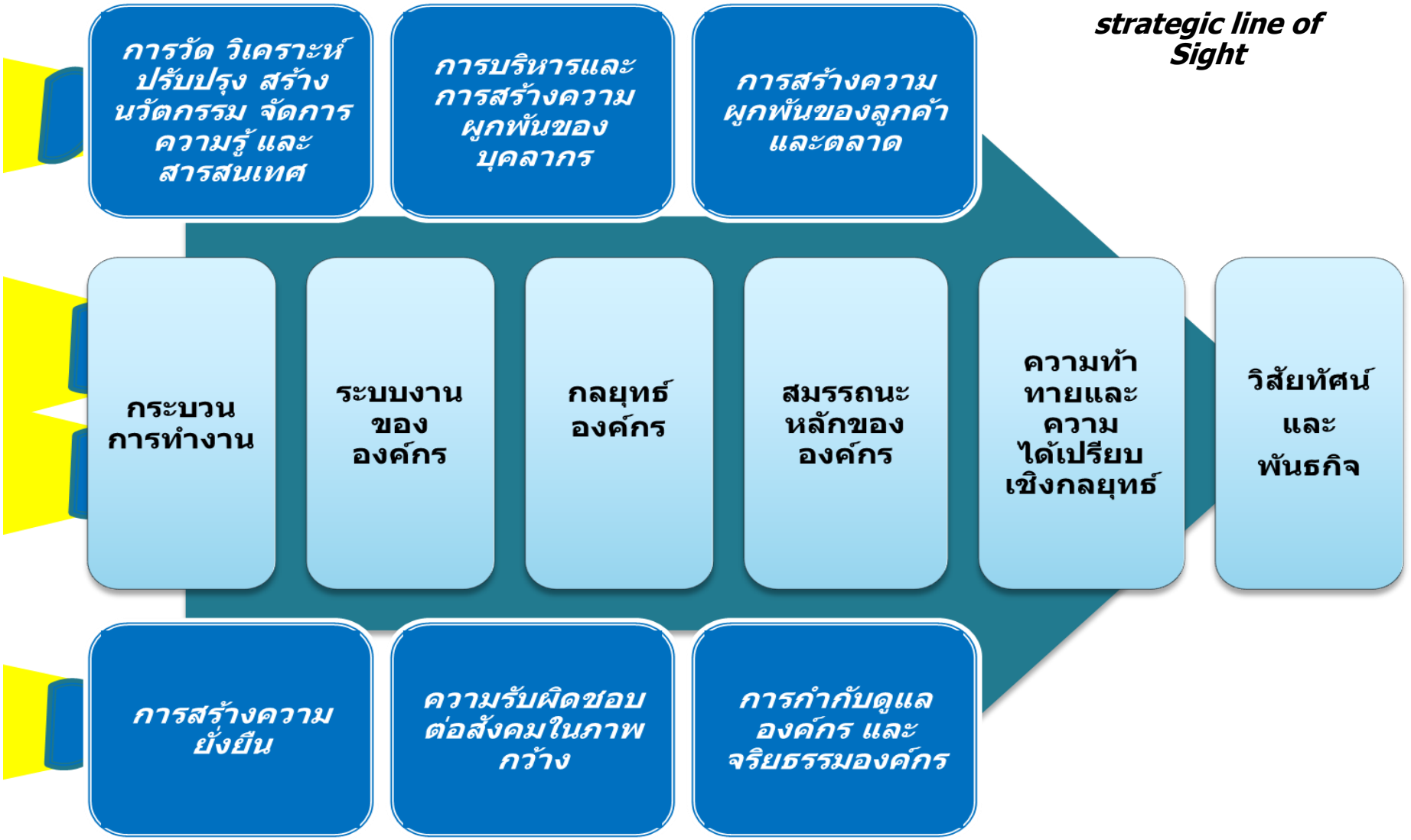
ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าองค์กรต้องมีโครงสร้างอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เกณฑ์ไม่ได้ระบุให้องค์กรบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกัน รวมทั้งองค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมได้เอง เช่น BSC, COSO, BS 25999, Lean, Six Sigma

ขอเพียงสามารถตอบสนองข้อกำหนดสำคัญของเกณฑ์ และมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะขับเคลื่อนความเป็นเลิศในด้านต่างๆขององค์กร

# 3. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบและการบูรณาการ สู่เป้าประสงค์ขององค์กร

- จุดเด่นมากของเกณฑ์ คือ การทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องมีมุมมองเชิงระบบ และเชื่อมโยงการดำเนินการทุกเรื่องภายในองค์กรสู้เป้าประสงค์ขององค์กร

**สิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การวางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องและบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กรโดยยึดแนวคิด strategic line of Sight**




**Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ**

# 4) ความเป็นเลิศตามวิถี EdPEx เกิดจากวงจรการเรียนรู้ (ADLI)

ที่ต้องหมุนวนไปไม่มีที่สิ้นสุด วงจรการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิภาพ (เรียกว่า *Approach*)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (เรียกว่า *Deployment*)
3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (เรียกว่า *Learning*)
4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของสถาบัน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสาน กลมกลืนกัน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (เรียกว่า *Integration*)

สิ่งที่ผู้บริหาร/ บุคลากรจะต้องดำเนินการเบื้องแรก คือ การปรับมุมมองในการบริหารจัดการ ให้มองทุกเรื่องที่ต้องทำเป็นกระบวนการ (All Work is process) หรือถ้าพูดอีกนัยหนึ่ง ให้มองข้อกำหนดของเกณฑ์เป็นกระบวนการให้หมด เพื่อให้วงจรการเรียนรู้ ADLI หมุนให้ได้ รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

# How evaluate process items

**Approach**
- Methods used
- Appropriateness, effectiveness
- Repeatable, based on data, systematic

***Deployment***
- Consistently applied
- Used by all appropriate areas

***Learning***
- *Cycles of evaluation & improvement*
- *Encourage innovation*
- *Share improvements & innovations*

***Integration***
- *Aligned with org. needs & goals*
- *Complementary across processes & work units*

# ADLI

**Approach** องค์กรใช้วิธีการ (**methods**) ที่เป็นระบบ **systematic** (**ordered, repeatable, use of data & information**) เหมาะสม (**appropriate**), มีประสิทธิผล (**effectiveness**) เป็นกระบวนการสำคัญ (**key organizational process**) และไม่มีรอยโหว่ (**GAP**)

**(systematic + effective)**

# A D L I

**Deployment** อธิบายการปฏิบัติที่มีความทั่วถึงและทุกระดับ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหลักฐานบ่งถึงการนำไปปฏิบัติในหน่วยอื่นขององค์กรด้วย

**(breadth and depth)**

# A D L I

**Learning** อธิบายความรู้ ทักษะใหม่ที่ได้จากการประเมิน การศึกษา ทดลอง และนวัตกรรม มีวงจรการพัฒนาที่เป็นระบบและใช้ข้อเท็จจริง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการเทียบเคียง และฝังตัวอยู่ในกระบวนการทำงาน

**(PDCA + innovation + sharing)**

# A D L I

**Integration** อธิบายถึงความสอดคล้องของแผน กระบวนการ ข่าวสาร การจัดสรรงบประมาณ การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และมีการประสานกันของหลายหน่วยงาน รวมถึงการเกี่ยวเนื่องกับเกณฑ์ข้ออื่นด้วย

**(alignment & integration + organizational needs in OP & other process)**

| ประเด็นที่พบ | สาเหตุ |
| --- | --- |
| **Approach** | |
| • ไม่ระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ความถี่ที่สามารถทำซ้ำได้ หากเปลี่ยนผู้บริหาร/หัวหน้างาน | • ส่วนใหญ่เป็นเพียงกิจกรรมที่มีการดำเนินการในช่วงนั้น ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือ ต้องปรับการทำงานให้เป็นกระบวนการ |
| • ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการนั้นๆ มาตั้งแต่แรก (Lagging Indicator) | • ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมโยงของ input และ output ของ process นั้นๆ ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าจะวัดความสำเร็จของกระบวนดังกล่าวอย่างไร |

| ประเด็นที่พบ | สาเหตุ |
| --- | --- |
| **Deploy** | |
| • ไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามีการนำสู่การปฏิบัติถ้วนทั่วในแต่ละกลุ่มที่ควรปฏิบัติ | • ขาดการกำกับติดตามของผู้บริหาร |
| • ไม่มีตัววัดที่สามารถอธิบายถึงประสิทธิภาพของกระบวนการนั้นๆและเชื่อมโยงให้เห็นได้ในหมวด 7 (Leading Indicator) | • ขาดการ design/redesign (อาจใช้ SIPOC Model ช่วยก็ได้) |

| ประเด็นที่พบ | สาเหตุ |
| --- | --- |
| **Learning** | |
| • ส่วนใหญ่ ไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามี learning | • อาจสืบเนื่องจากการที่ไม่มี systematic approach |
| • หากมี ส่วนใหญ่มักแสดงมีการทบทวนเพียงกิจกรรม (PDCA ระดับของ deploy) | • ขาดความเข้าใจในความหมายของ learning ที่แท้จริง |
| • ไม่มีการทบทวนประสิทธิภาพของ Approach ตลอดจนแสดงให้เห็นว่ามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ /เกิดนวัตกรรม | |

# 5) เกณฑ์ส่งเสริมให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับโลก

- เกณฑ์จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการเทียบเคียงผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือคู่เทียบ
- หากจะเดินบนวิถีทางนี้ ให้เลิกคิดว่าจะขอเปรียบเทียบกับตัวเองก็พอ หรือเปรียบเทียบไม่ได้หรอก เพราะคนอื่นเขาทำไม่เหมือนเรา หรือเราไม่มีคู่แข่ง เพราะเราเป็น monopoly เราเป็นส่วนราชการ

# Performance Excellence

# Performance Excellence

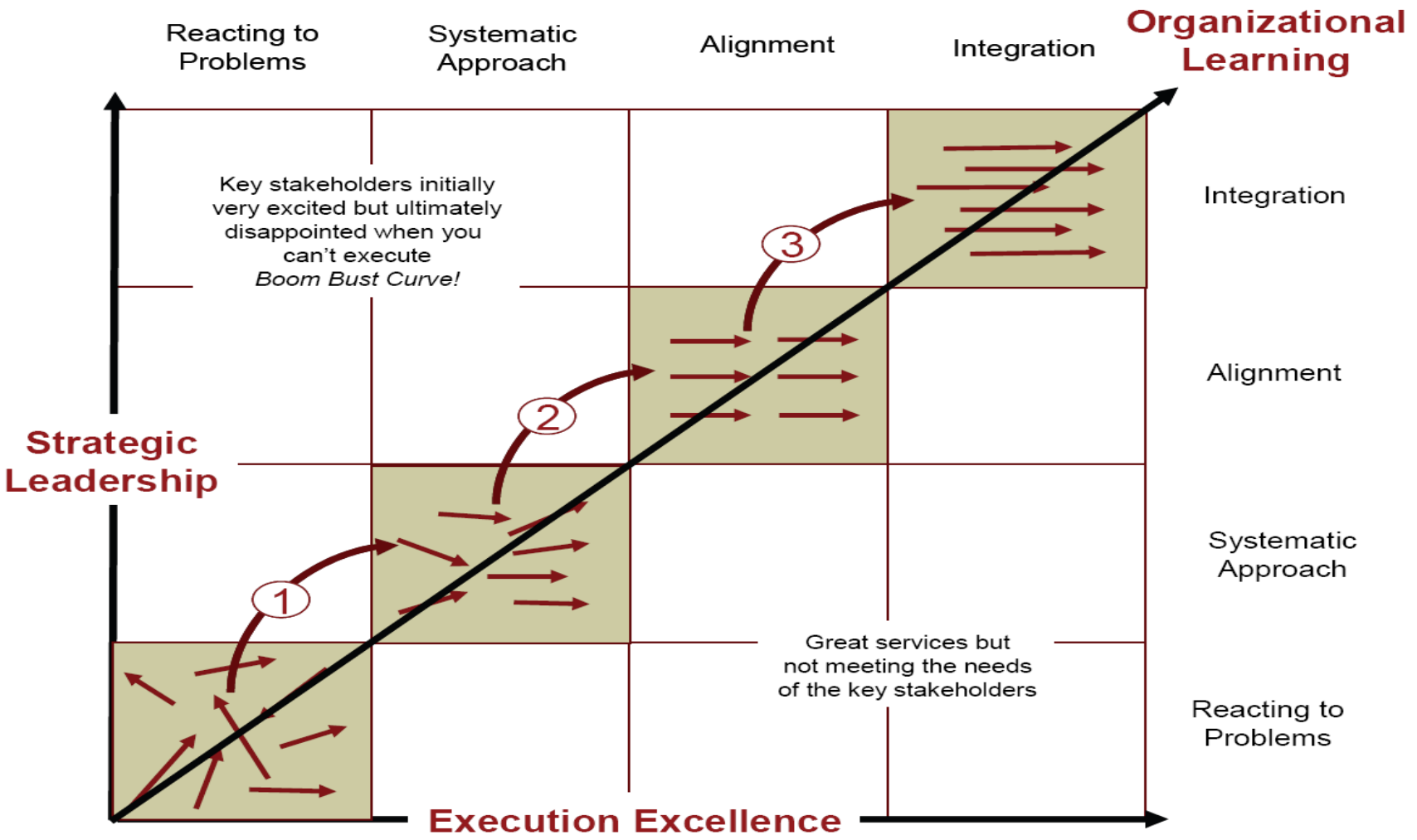
An integrated approach to organizational performance management that results in

1. delivery of ever- improving value to customers and stakeholders, contributing to organizational sustainability
2. improvement of overall organizational effectiveness and capabilities
3. organizational and personal learning

# องค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนของการดำเนินการที่เป็นเลิศ

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

# Path to Performance Excellence




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

# ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์ EdPEx

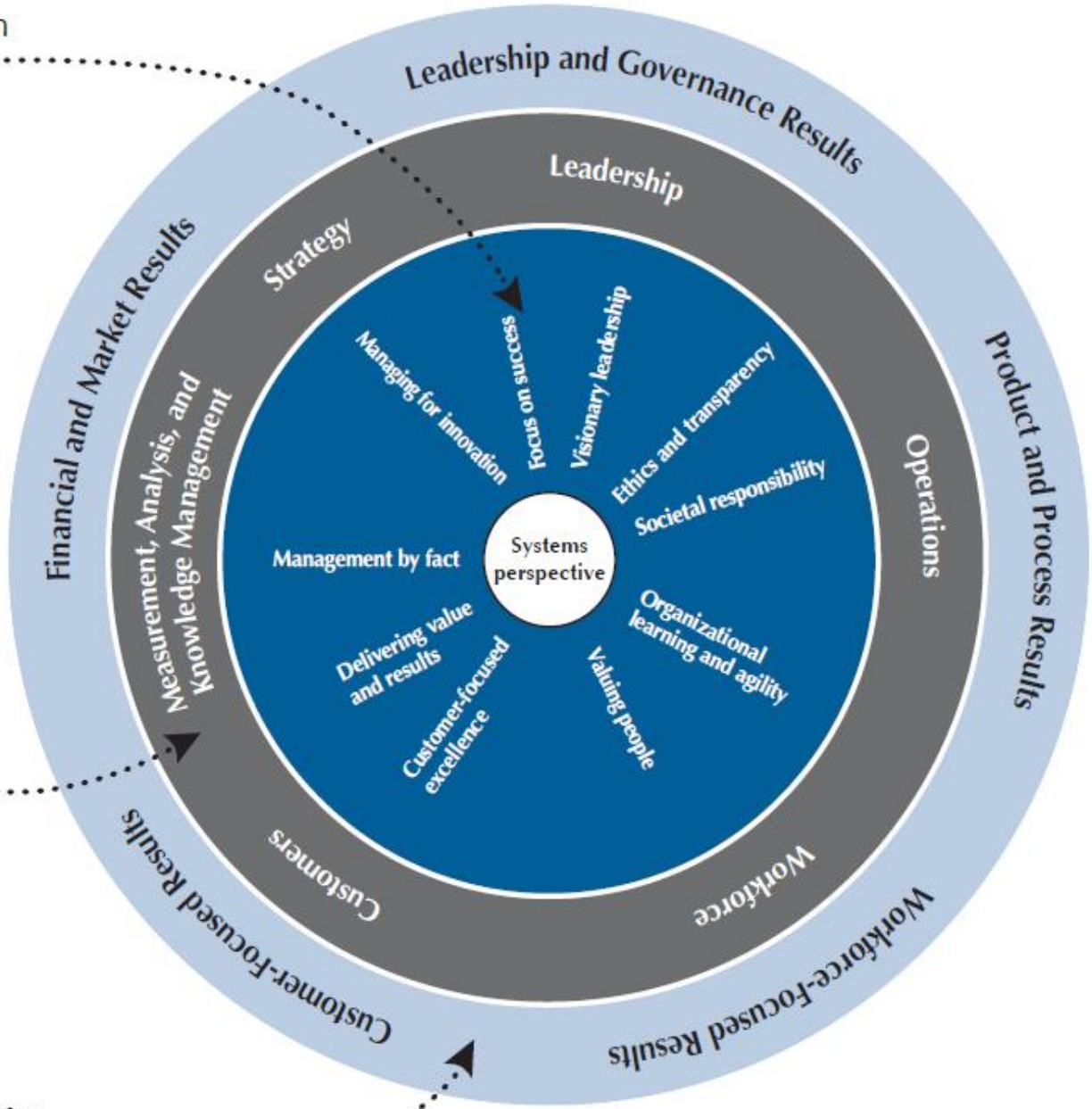
- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (Student-center excellence)
- การให้ความสำคัญกับคน (valuing people)
- การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
- การจัดการโดยข้อมูลจริง (Management by fact)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethic and transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)

| Strategic leadership | Execution Excellence | Organizational Learning |
|---|---|---|
| การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ | ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน | การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว |
| ความรับผิดชอบต่อสังคม | การให้ความสำคัญกับคน | การจัดการเพื่อนวัตกรรม |
| จริยธรรมและความโปร่งใส | การมุ่งเน้นความสำเร็จ | การจัดการโดยข้อมูลจริง |
| มุมมองเชิงระบบ | การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ | |

| Strategic leadership | Execution Excellence | Organizational Learning |
|---|---|---|
| 1.1 Senior Leadership | 6.1 Work Process | 4.1 Measurement, Analysis and Improvement |
| 1.2 Governance and Societal Responsibility | 6.2 Operation Effectiveness | 4.2 KM& IT |
| 2.1 Strategic development | 3.2 Customer Engagement | 7.1 Product and process results |
| 2.2 Strategy Implementation | 5.1 WF environment | 7.2 Customer-focused results |
| 3.1 VOC | 5.2 WF Engagement | 7.3WF-Focused results |
| | | 7.4 Leadership and Governance results |
| | | 7.5 Financial and Market results |

# 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)

# The Value of the Criteria

# The Value of the Criteria

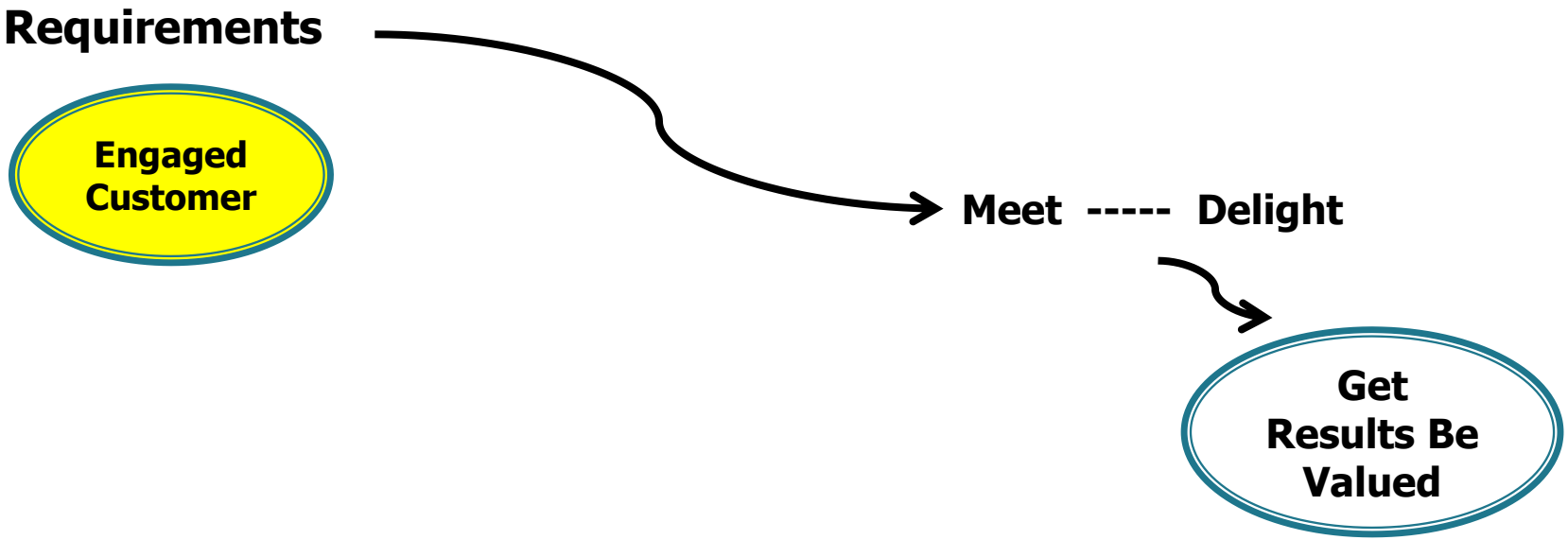
- An integrated management system is a management system that integrated all of the organization systems and processes into one complex framework, enabling an organization to work as a single unit with unified objectives.

- The Criteria for Performance Excellence reflect leading edge, validated management practice essential to achieving optimum performance

# Building the Integrated Management System

**Get Results, Produce Value.**

# Building the Integrated Management System




**Customer Requirements**

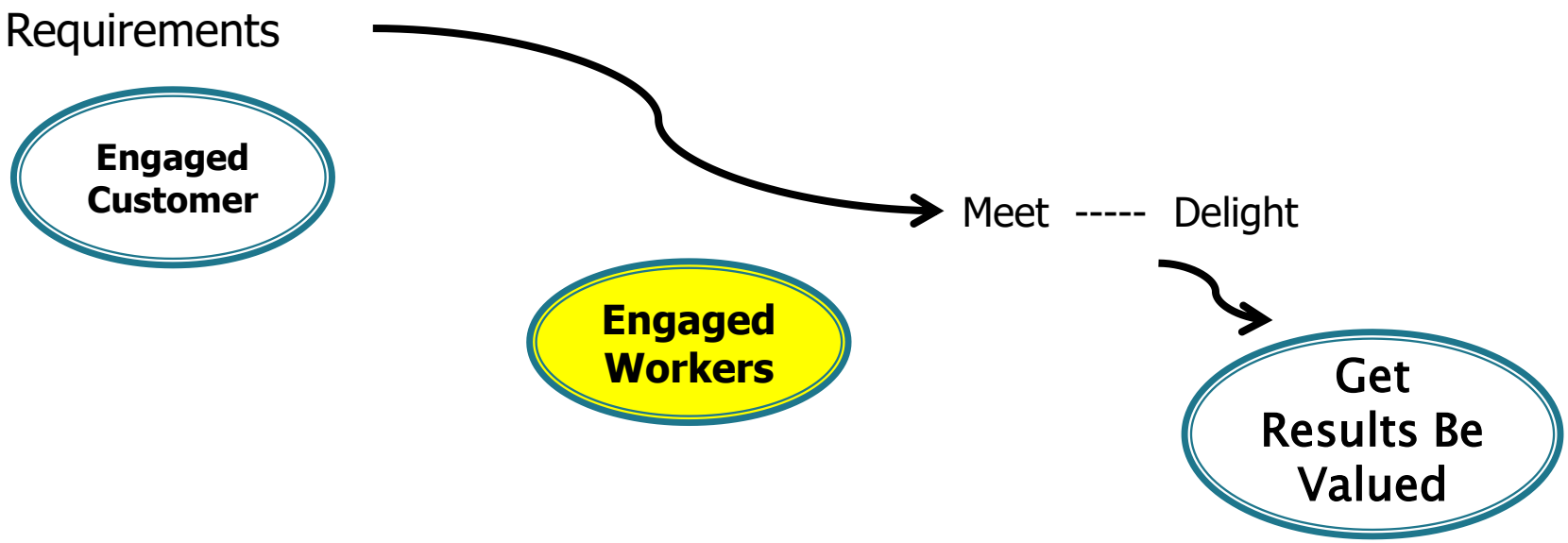
# Voice of the Customer : เสียงของลูกค้า

- "เสียงของลูกค้า" หมายถึง กระบวนการในการเฟ้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน "เสียงของลูกค้า" เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการเฟ้นหาความต้องการความคาดหวังและความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน

- การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง การรับประกัน ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์

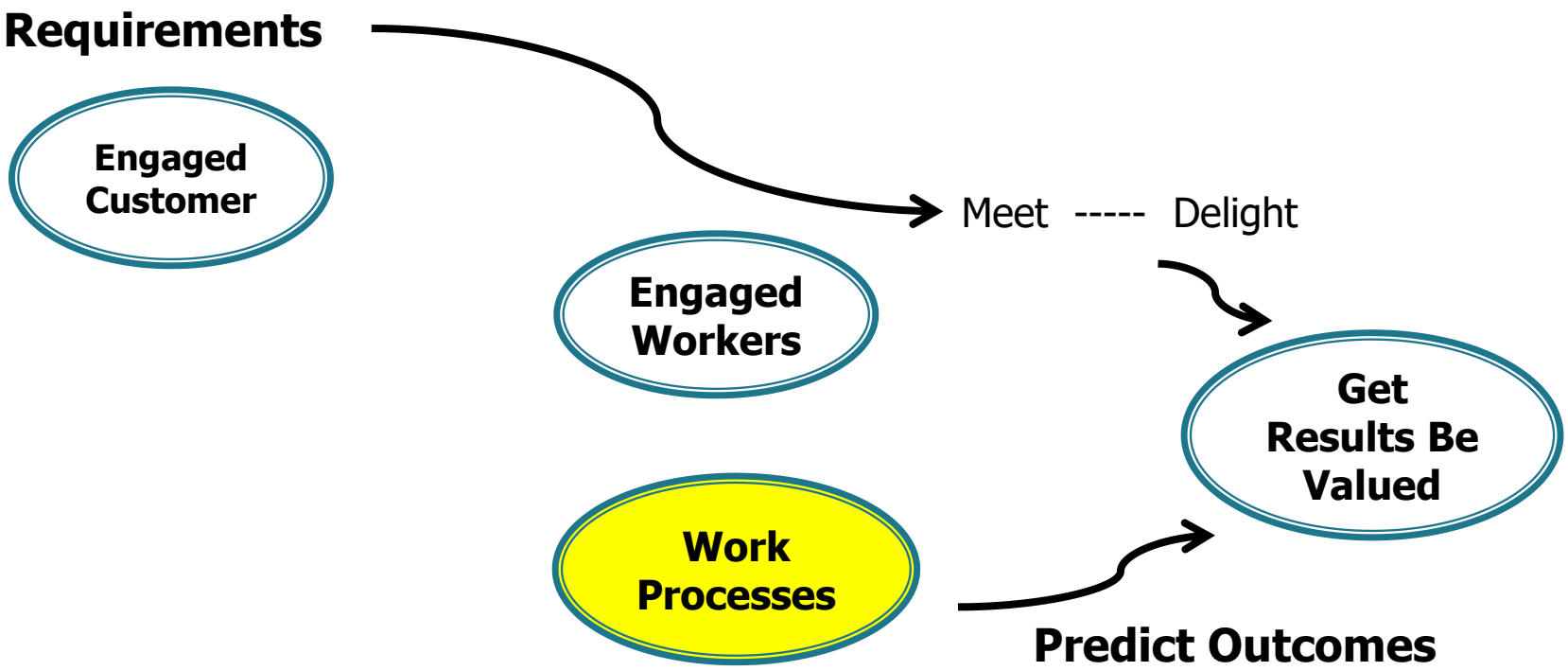
# ภาพรวมของการใช้ประโยชน์จากเสียงลูกค้า

# Building the Integrated Management System



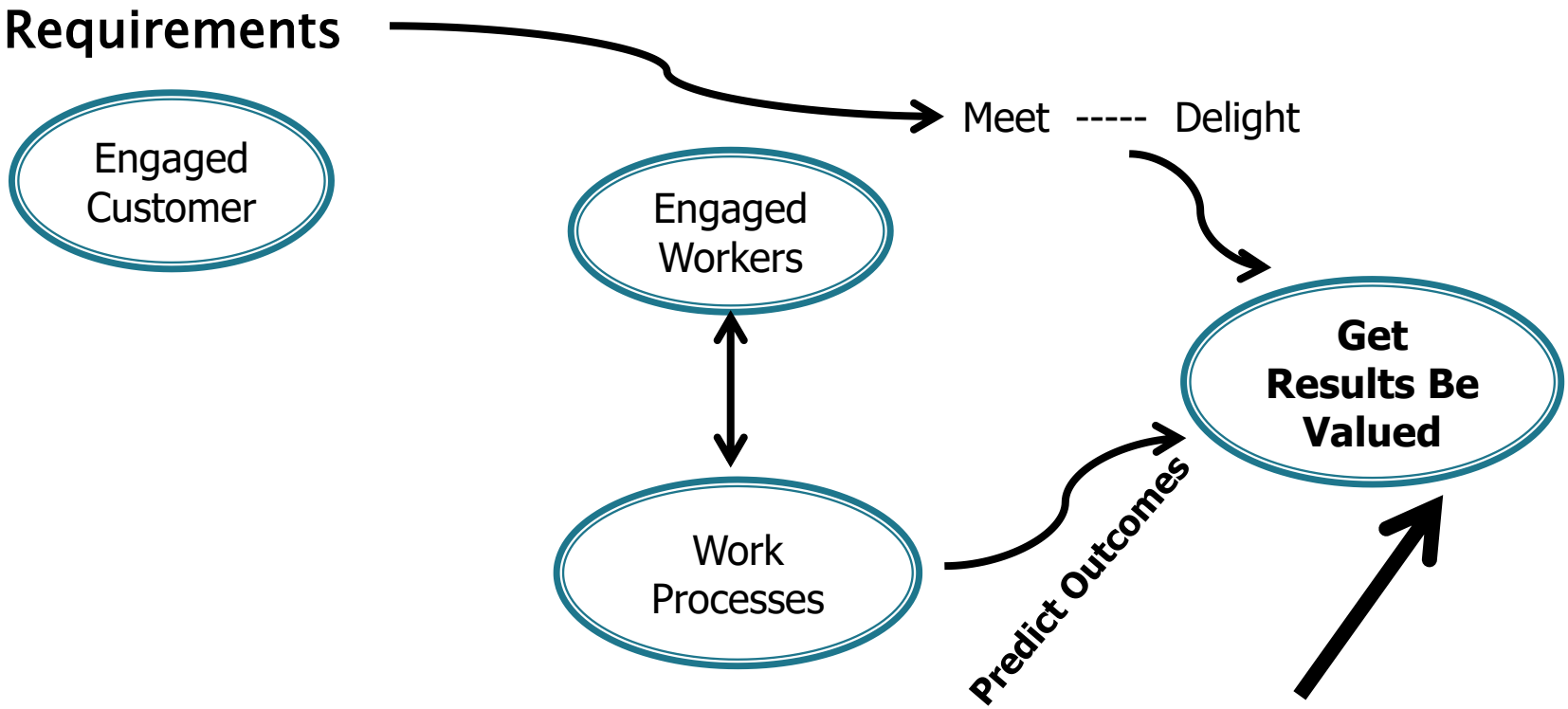

**Engaged, Motivated People**

# Building the Integrated Management System

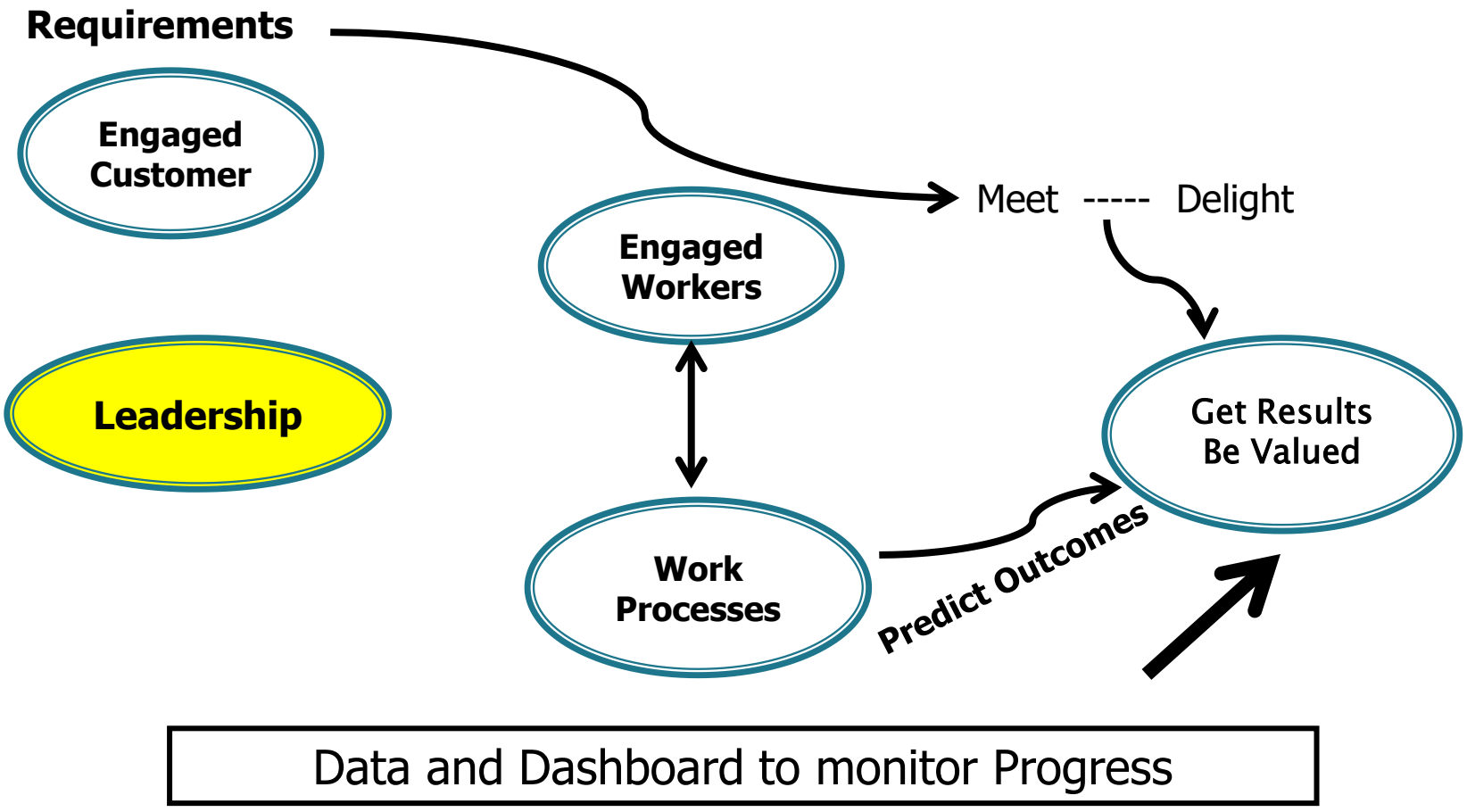



**Efficient, Effective Processes**

# Building the Integrated Management System

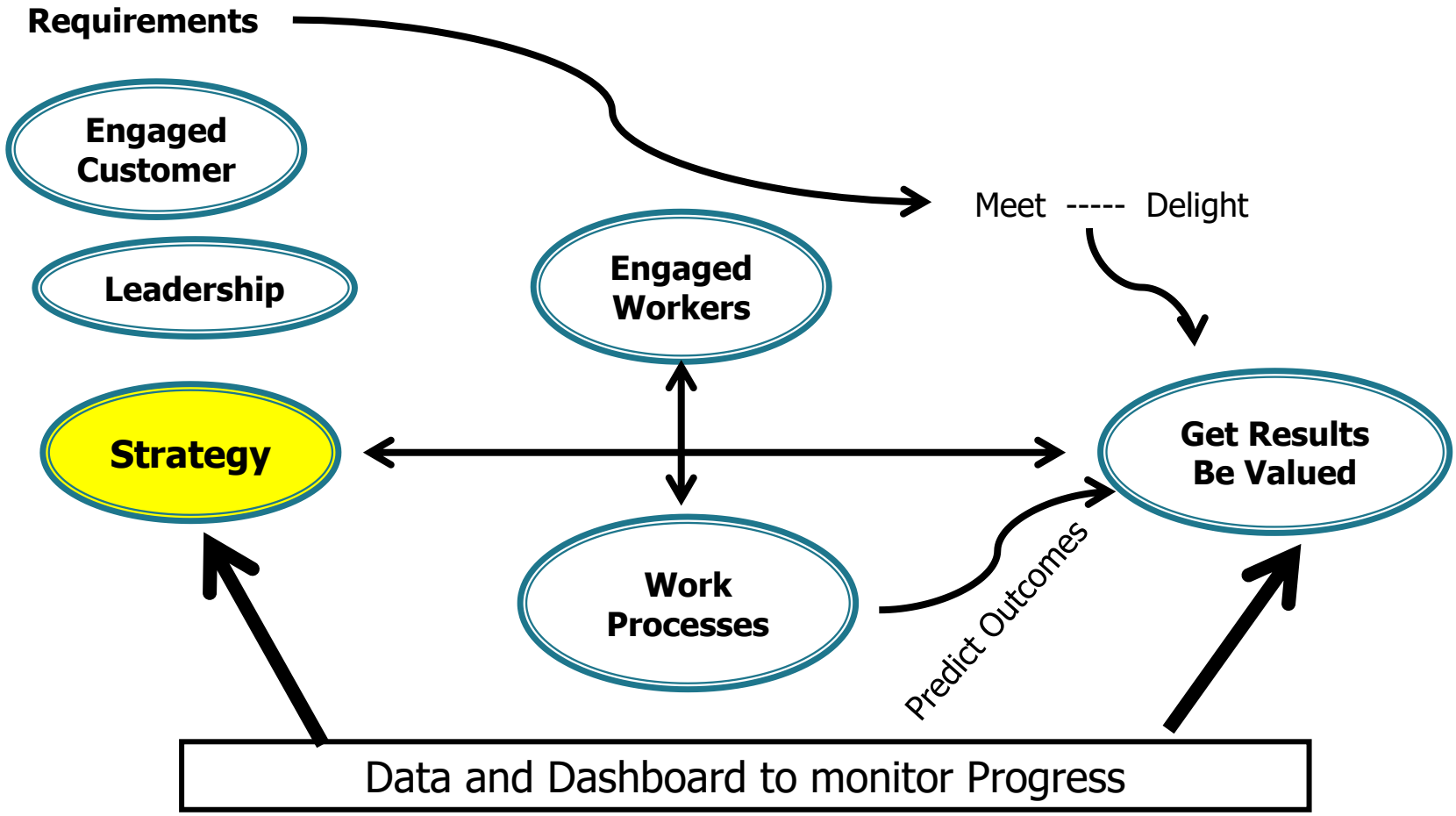


# Building the Integrated Management System



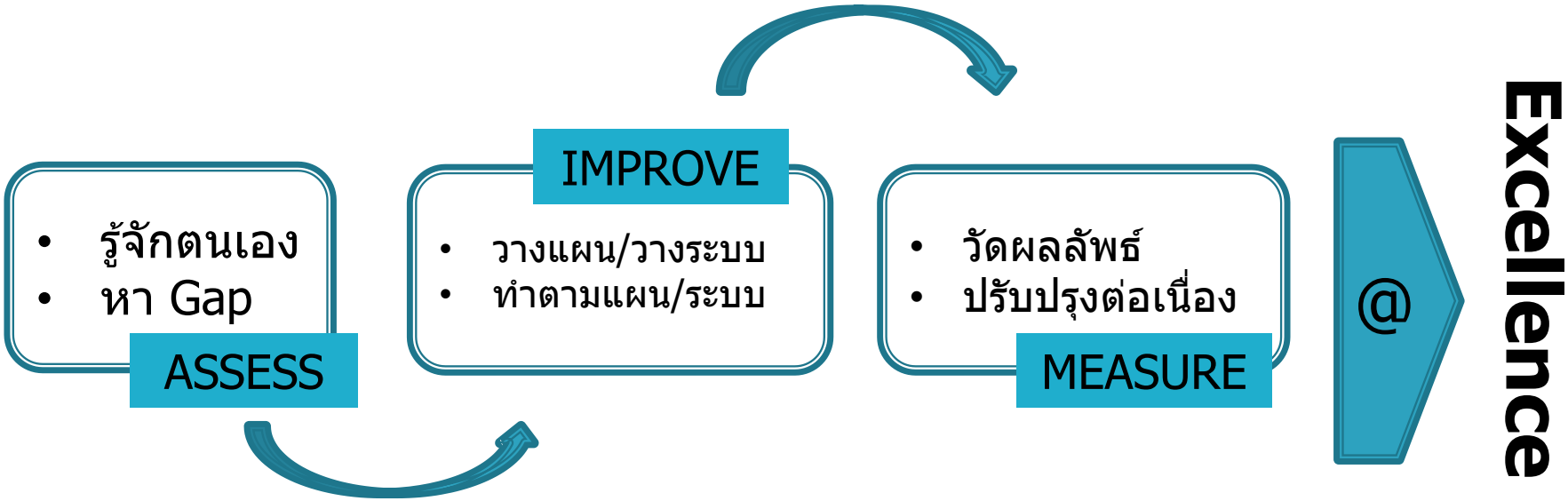

**Leadership**

# Building the Integrated Management System




**Strategy Development and Execution**

# การพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์ทำอย่างไร




**AIM@Excellence Cycle**

# ขั้นตอนที่ 1
# กำหนดความเป็นเลิศให้ชัดเจน

- องค์กรส่วนใหญ่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ แต่หากจะเริ่มกระบวนการสู่ความเป็นเลิศ ขอให้กลับมาทบทวนตนเองให้ชัดเจนว่า วิสัยทัศน์ที่กำหนด มีความชัดเจนเพียงพอที่จะสื่อให้ทุกคนในองค์กร เข้าใจและจับต้องได้หรือไม่

- ขอให้กำหนดให้ชัดเจนว่าความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดประกอบด้วยกี่ด้าน อะไรบ้าง

- ขอให้กำหนดให้ชัดเจนว่าความเป็นเลิศที่ต้องการไกลแค่ไหน และ เมื่อไร

# ขั้นตอนที่ 2
## กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนความเป็นเลิศให้ชัดเจน

- ขอให้กำหนดให้ชัดเจนว่า ตัวชี้วัดปลายทางสุดที่สะท้อนความเป็นเลิศขององค์กร คืออะไร
- ขอให้กำหนดให้ชัดเจนว่า คู่เทียบที่สะท้อนให้เห็นความเป็นเลิศคือใคร
- ขอให้ผู้บริหารหาทางขายฝันบ่อยๆ จนกลายเป็นฝันร่วมกันของคนทั่วทั้งองค์กร

# ขั้นตอนที่ 3
# ค้นหาบริบทขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- ขอให้ร่วมกันวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และกำหนดให้ชัดเจนว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ลูกค้า/ผู้รับบริการสำคัญ/คู่ความร่วมมือสำคัญของเราคือใคร เขาสำคัญอย่างไร ความคาดหวังของพวกเขาคืออะไร

- ขอให้วิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า เราให้บริการอะไร อยู่ในตลาดใด ใครคือคู่แข่งขันสำคัญ

- ขอให้วิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า
  อะไรคือความท้าทายเชิงกลยุทธ์
  อะไรคือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ของเราทั้งด้าน
    ด้านธุรกิจ
    ด้านปฏิบัติการ
    ด้านทรัพยากรบุคคล
    ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

- ขอให้สื่อสารบริบทสำคัญเหล่านี้ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางระบบบริหารองค์กรต่อไป

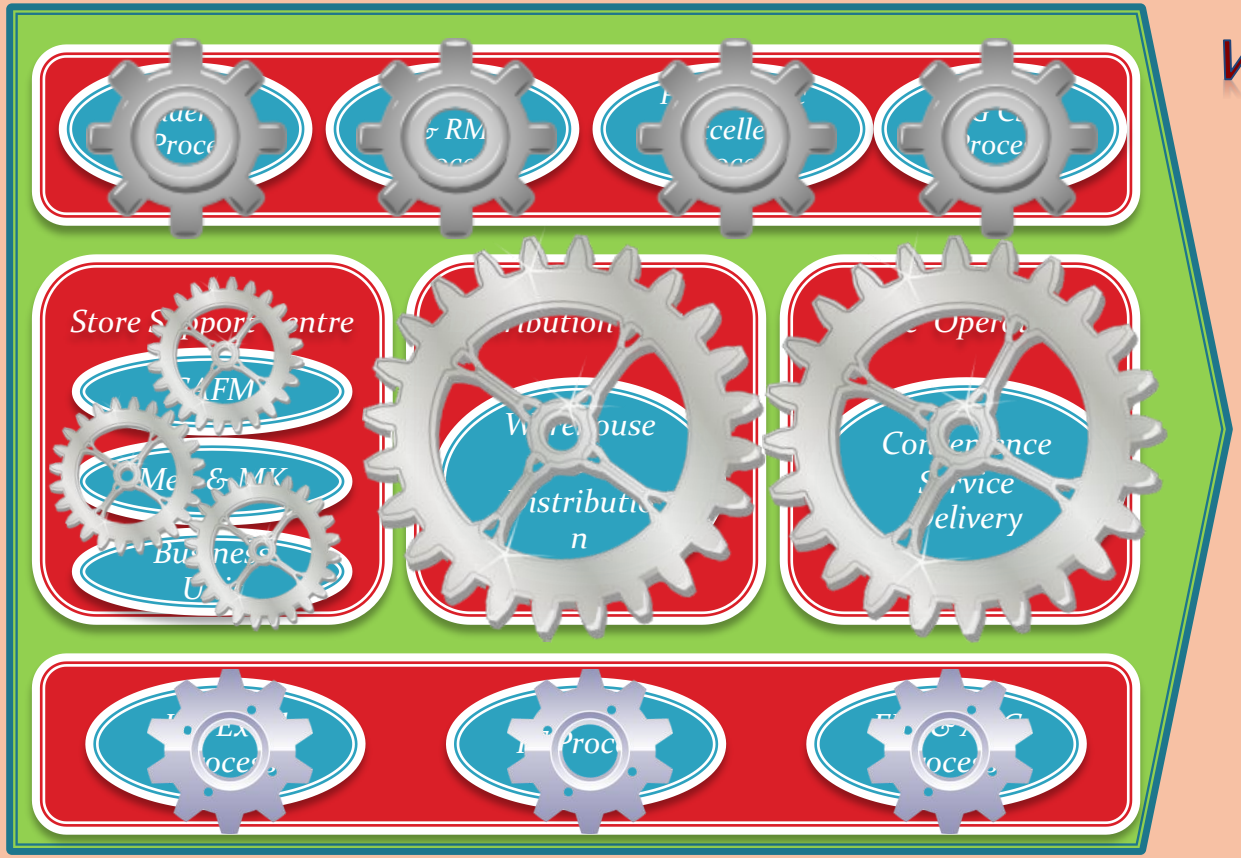
# ขั้นตอนที่ 4
# วางระบบงานและระบบการนำองค์กร

- ขอให้กำหนด**ระบบงาน (Work system)** ขององค์กรให้ชัดเจน รวมทั้งผู้รับผิดชอบกระบวนการสำคัญๆ
- หากใช้ระบบ Committee ในการบริหารจัดการ ก็ให้กำหนดให้ชัดเจนว่า Committee แต่ละชุดรับผิดชอบเรื่องอะไร
- ขอให้กำหนด DARA (Duty, Authority, Responsibility, Accountability) ให้ชัดเจน
- ขอให้กำหนด**ระบบการนำองค์กร (Leadership system)** ให้ชัดเจน รวมทั้งผู้รับผิดชอบ
- ขอให้กำหนด Level of Deployment ให้ชัดเจน
- ขอให้กำหนดเครื่องมือคุณภาพและเครื่องมือบริหารที่ชัดเจน

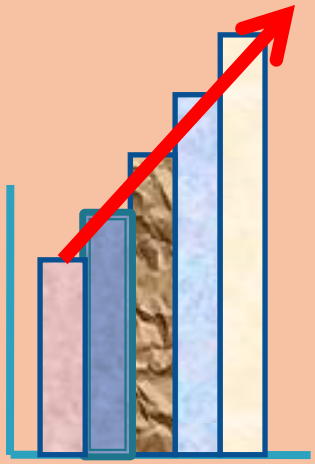
# ใครจะเป็นเจ้าของระบบ ที่จะขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ

*Input* *System* *Output*

CUSTOMER & STAKEHOLDER REQUIREMENTS




VISION MISSION & GOALS



CUSTOMER & STAKEHOLDER VALUE

# Management Tools Portfolio

| | Basic | | | Intermediate | Advanced | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R&D | Trial and Error | Derivative Development | Incremental Development | Closed Innovation | Open Innovation | Disruptive Technologies | Structured Innovation | Enterprise Evolution |
| Design | Design by Specification | GD&T | Tolerance Analysis | Robust Design (DOE) | DFSS (DMADV) | | | |
| Process Improvement | Quality System | SPC | TQM (PDCA) | Capability | Robust Manufacturing (DOE) | Six Sigma (DMAIC) | | |
| Lean Principles | Visual Factory and 5S | Elimination of Muda | DFX | Takt Time | Level Loading | Demand Flow Technology | | Drive to Six Sigma |
| Process Management | Establish Processes | Independent Divisional Models | | Model Interdependencies | Enterprise Process Management | | | |
| Strategic Planning | Vision | Goals and Objectives | Management by Objective | Balanced Scorecard | Hoshin | | | Fundamental |

Figure 4.0: Total Performance Improvement Model (TPIM)

# ขั้นตอนที่ 5
# ทบทวน/วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

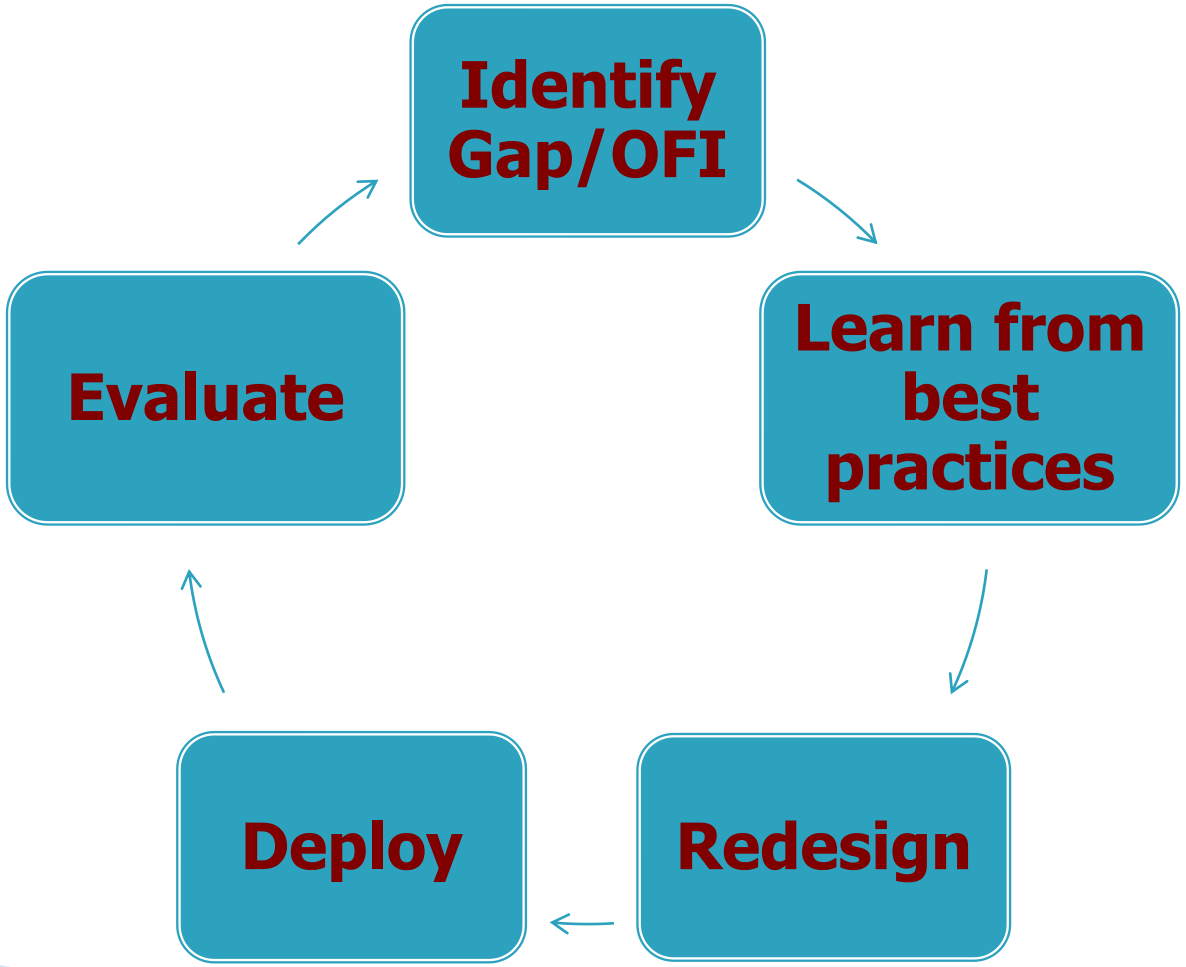
**เพื่อให้มั่นใจว่าตอบสนองความท้าทาย และสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และความเป็นเลิศที่กำหนด**

- กลยุทธ์จะต้องมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะเอาชนะความท้าทาย และทำให้เราแข็งแกร่งขึ้นอย่างแท้จริง
- ตัวชี้วัดกลยุทธ์จะต้องวัดผลสำเร็จที่แท้จริง มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- แผนปฏิบัติการจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริงทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- งบประมาณและทรัพยากร จะต้องบูรณาการส่งเสริมความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างแท้จริง
- ผู้บริหารจะต้องใส่ใจติดตาม ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างแท้จริง ไม่ใช่ Plan แล้วนิ่ง

# ขั้นตอนที่ 6
# ทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงาน ในทุกด้านขององค์กร

- ผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ ทำการทบทวนและหาทางปรับปรุง เพื่อให้มั่นใจว่า
  - เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน วัดผลได้ ทำซ้ำได้ และมีประสิทธิผลดี เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กร
  - มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง
  - มีเป้าหมาย ตัววัดที่ชัดเจน และมีกลไกในการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ
  - ระบบที่วางไว้ บูรณาการกับความต้องการขององค์กร กลยุทธ์ และเชื่อมโยงส่งเสริมความสำเร็จกับกระบวนการ อื่นๆที่เกี่ยวข้อง

# Management Process Redesign



# ขั้นตอนที่ 7

## ทบทวน/สร้างมาตรวัดขององค์กร ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน

- ทำการทบทวนตัวชี้วัดขององค์กรให้มีความครอบคลุมทั้งด้านการกระจายกลยุทธ์ และตัววัดในการดำเนินการประจำวัน
- สร้างความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับองค์กร ลงสู่บุคลากร
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในการรวบรวม และวิเคราะห์ตัวชี้วัด

# ขั้นตอนที่ 8
# วางระบบองค์กรให้มีการเรียนรู้ ปรับปรุง สร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้และ Best Practices

- กำหนดให้ชัดเจนว่าผู้บริหารแต่ละระดับ ควรติดตามตัวชี้วัดใดบ้าง
- กำหนดวงรอบการติดตามผลการดำเนินการในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการ ผู้จัดการ ลงไปถึงทีมพัฒนาชุดต่างๆ
- กระตุ้นให้นำตัวชี้วัดที่เก็บไว้ มาทบทวน และหาโอกาสในการปรับปรุง
- กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น โดยใช้เครื่องมือพัฒนาคุณภาพและเครื่องมือสร้างนวัตกรรมที่ได้กำหนดไว้
- เก็บบทเรียนที่ได้รับ และรวบรวม Best Practices และหาทางขยายผลอย่างมีประสิทธิผล

# ขั้นตอนที่ 9
# ทบทวนและปรับปรุงHRM เพื่อให้มั่นใจว่า ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

- กระบวนการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- กระบวนการสรรหาบุคลากร
- กระบวนจัดการผลการดำเนินงาน
- กระบวนการบริหารค่าตอบแทน รางวัลและการยกย่องชมเชย
- กระบวนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- กระบวนการบริหารสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ

บูรณาการกับความสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์ และเกิดการมุ่งเน้นลูกค้า และสร้างความผูกพันตลอดจนส่งผลให้เกิดผลการดำเนินการขององค์กรที่ดีอย่างแท้จริง

# ขั้นตอนที่ 10
## หมั่นทบทวนประสิทธิผลของการบริหารองค์กร เทียบกับความเป็นเลิศที่ต้องการ และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง

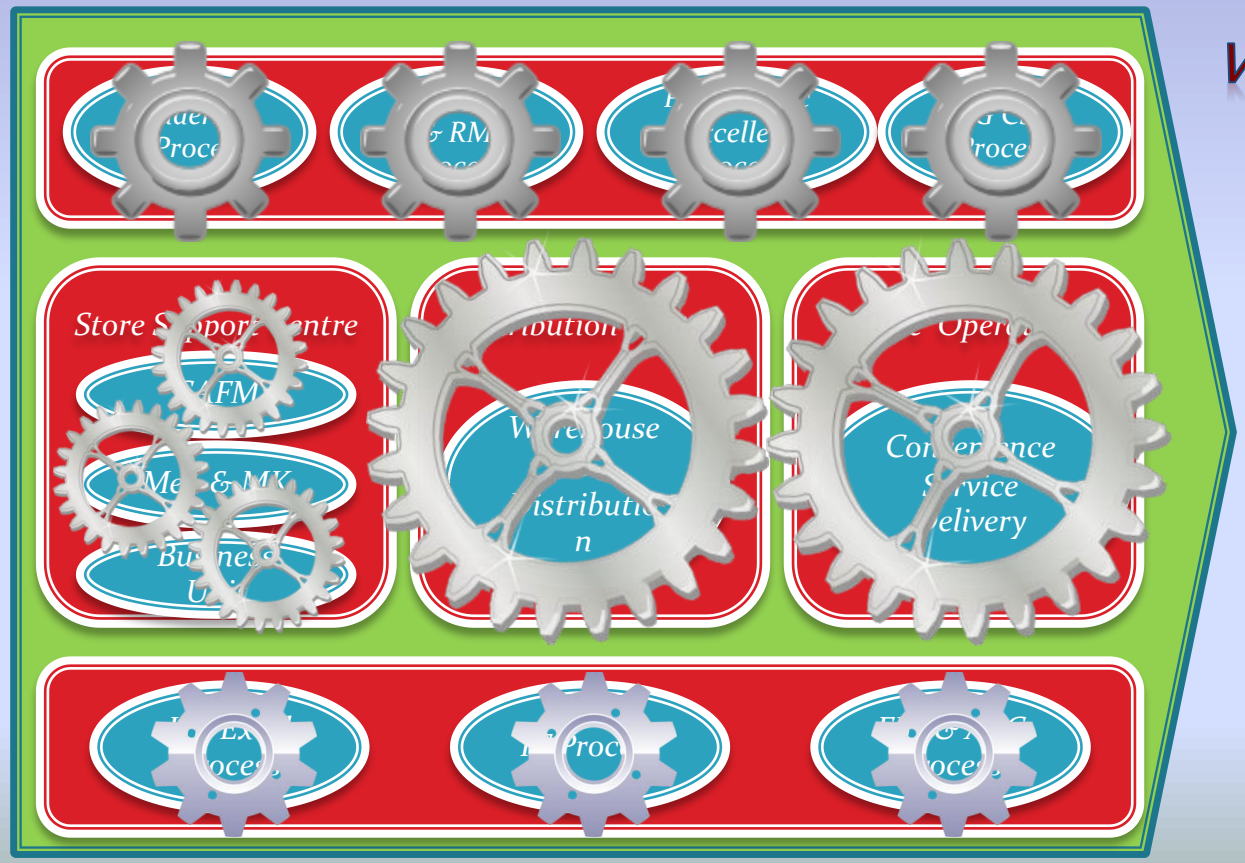
- ผู้บริหาร หมั่นทบทวนประสิทธิผลของการบริหารองค์กร โดยเปรียบกับความเป็นเลิศที่ต้องการตามวงรอบที่กำหนด

- หาทางปรับปรุงระบบบริหารองค์กร และผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยหาทางขับเคลื่อนผ่าน 10 ขั้นตอนนี้ซ้ำแล้วซ้ำอีก จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

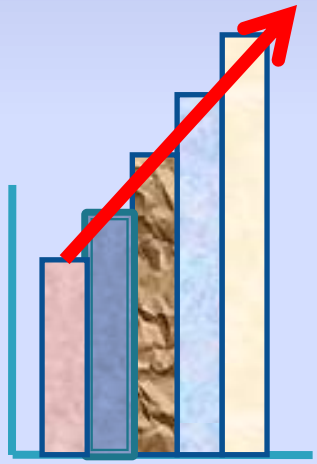
# ใครจะเป็นเจ้าของระบบ ที่จะขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ

*Input* *System* *Output*

CUSTOMER & STAKEHOLDER REQUIREMENTS




VISION MISSION & GOALS



CUSTOMER & STAKEHOLDER VALUE

Progress is impossible
without change,
and those who cannot
change their minds cannot
change anything.

George Bernard Shaw

WWW.BURNTCANVASDESIGN.COM

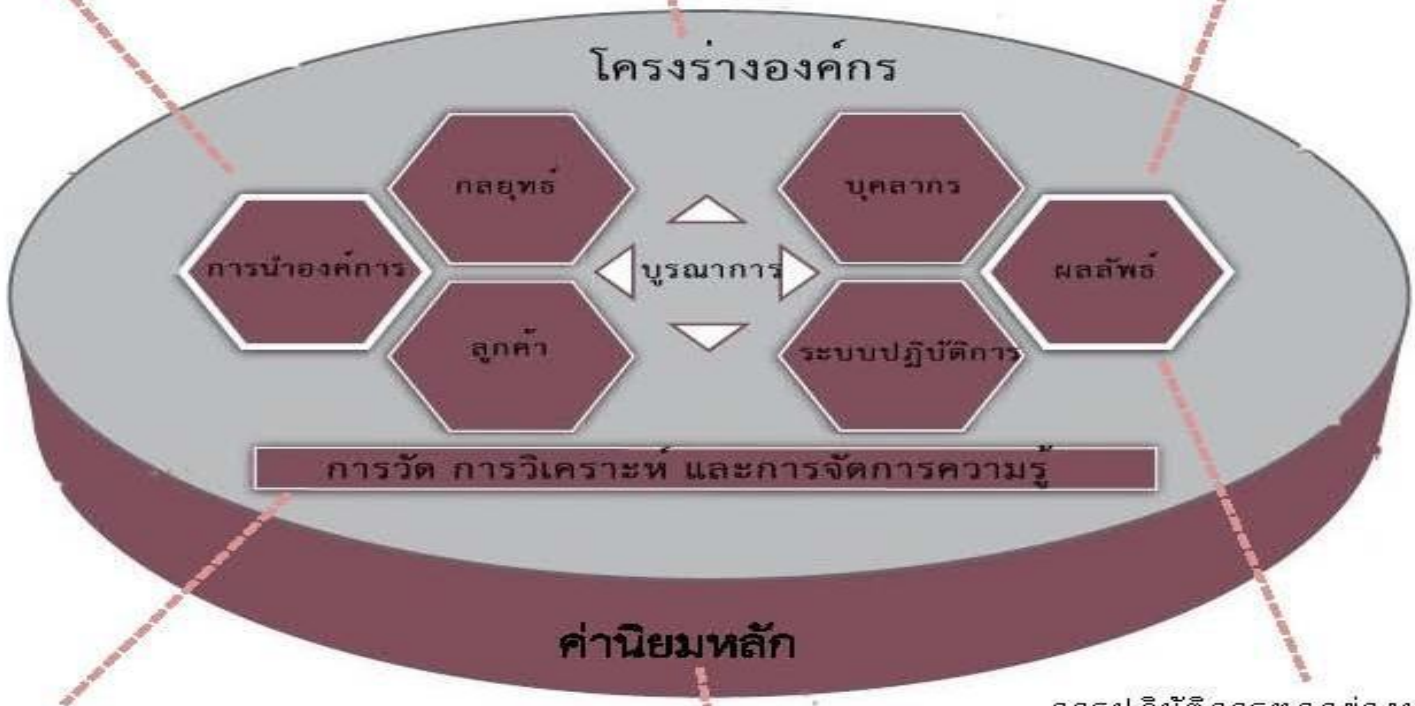
# เกณฑ์ EdPEx

2563-2566

โครงร่างองค์กรบ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์การ สภาพแวดล้อมการดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของการดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

กลุ่มการนำองค์การ (การนำองค์การ กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากรปฏิบัติการและผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ




พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริง มีความคล่องตัว และใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน

พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEx มาจากชุดของค่านิยมหลักและแนวคิด ซึ่งฝังลึกในองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น (ดูหน้า....)

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นบุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณและตลาด

# โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEx

- บทนำ (โครงร่างองค์กร)
- หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6)
- หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7)

# โครงร่างองค์กร คือ อะไร

- เรื่องหลักๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร
- ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรและมีผลต่อการเลือกแนวทางและวิธีการในการดำเนินการของหมวด 1-6
- ปัจจัยต่างๆเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ในการตอบคำถามใน OP ไม่มีคำตอบถูกผิด(ไม่มีคะแนน) แต่มีผลต่อการประเมินระดับผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการและผลลัพธ์
- บริบทนี้อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินว่าองค์กรรู้ตัวตนของตนเองดีเพียงใด องค์กรจะมีความชัดเจนในโครงร่างองค์กรมากขึ้นตามพัฒนาการ และมีความมุ่งเน้นที่ชัดเจนขึ้น

# โครงร่างองค์กร

## P.1 ลักษณะองค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

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

### ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- โครงสร้างองค์กร
- ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

## P.2 สภาวการณ์ขององค์กร

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

- ลำดับในการแข่งขัน
- การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากร

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

# 13 คำถามหลักของโครงร่างองค์กร

1. หลักสูตร การบริการที่สำคัญคืออะไร ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบต่อความสำเร็จของคณะฯคืออะไร การจัดหลักสูตรบริการต่างๆ มีวิธีการอย่างไร
2. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ ค่านิยม และสมรรถนะหลักองค์กร คืออะไร (วัฒนธรรมองค์กร)
3. จำนวนบุคลากรและการจำแนกเป็นกี่กลุ่ม และแต่ละกลุ่มมีความต้องการหลักอะไร
4. อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญมีอะไรบ้าง 5. กฎระเบียบ/ข้อบังคับ/มาตรฐานสำคัญที่ต้องปฏิบัติตามมีอะไรบ้าง
6. โครงสร้างองค์กรและกลไกการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (ระบบการนำองค์กร)
7. กลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนตลาดที่สำคัญมีกี่กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีความต้องการที่สำคัญอะไรบ้าง
8. ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือหลักมีใครบ้าง กลุ่มเหล่านั้นมีบทบาทอย่างไรต่อระบบงาน การส่งเสริมขีดความสามารถของคณะอย่างไร รวมถึงข้อกำหนดในการทำงานร่วมกัน
9. ลำดับการแข่งขันในปัจจุบันเป็นอย่างไร
10. การเปลี่ยนแปลงสำคัญอะไรที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบกับการดำเนินการของคณะฯ
11. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน
12. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของคณะฯคืออะไร
13. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างนวัตกรรมของคณะฯมีอะไรบ้าง

# โครงร่างองค์กร (OP)

P.1 ลักษณะองค์กร มีเพิ่มเติม

ก.(2) ถามถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร นอกเหนือจากค่านิยม

ข.(1) ถามเกี่ยวกับโครงสร้างและกลไกของระบบการนำองค์กร

**P1. ลักษณะองค์กร**

**ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร**

**ข. (1) หลักสูตร และบริการ** สถาบันมีหลักสูตร และบริการ ที่สำคัญอะไรบ้าง *ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร และบริการต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร* สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการจัดหลักสูตร และบริการ

**TQA: ผลิตภัณฑ์**

## ตาราง OP-1 ก(1-1) การจัดการการศึกษา ในปีการศึกษา 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 47 หลักสูตร

| ระดับหลักสูตร | จำนวนหลักสูตร | วิธีการจัดการศึกษา |
|---|---|---|
| **ระดับปริญญาตรี 14 หลักสูตร** | | |
| ปริญญาตรี | 14 | การสอนบรรยายและปฏิบัติการ โดยทุกหลักสูตรระดับปริญญาตรีมีรายวิชาโครงงานวิจัย (Research Project) เป็นรายวิชาบังคับ เพื่อให้เป็นการฝึกทักษะทางด้านวิจัย มีการจัดแผนการศึกษาให้เลือกทั้งแผนปฏิบัติและแผนสหกิจศึกษา เพื่อให้บัณฑิตมีความชำนาญในสาขาวิชานั้นๆ |
| **ระดับบัณฑิตศึกษา 33 หลักสูตร** | | |
| ปริญญาโท | 19 | การสอนบรรยาย การฝึกทักษะด้านการวิจัยและปฏิบัติการ การสัมมนากลุ่มย่อย ทำวิทยานิพนธ์ / ดุษฎีนิพนธ์ และมีการควบคุมดูแลและติดตามการเรียนการสอน |

ตาราง OP-1ก (1-2) การบริการที่สำคัญ

| การบริการที่สำคัญ | แนวทางและวิธีการให้บริการ |
|---|---|
| **การวิจัย** | ดำเนินการวิจัย ตามเงื่อนไขของแหล่งทุนที่สนับสนุนและระเบียบการวิจัย ผ่าน **1) สถาบันวิจัย** เช่น .....**2) ศูนย์วิจัย 5 ศูนย์** ได้แก่ ..... **3) กลุ่มวิจัย 4 กลุ่ม** ได้แก่ .....โดยการวิจัยของสำนักฯส่วนใหญ่เป็นการนำปัญหาจากพื้นที่มาเป็นโจทย์วิจัย เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังมี **5) Business unit ที่ให้การบริการด้านการวิจัยให้กับหน่วยงานภายนอก** ได้แก่..... |
| **การบริการวิชาการ** | 1) สำนักฯได้จัดอบรมระยะสั้น (short course) การออกหน่วยบริการนอกพื้นที่ .....<br>2) บริการตรวจวิเคราะห์ ได้แก่..... |

## P1. ลักษณะองค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

**(1) .....**

**(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม** พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของสถาบันที่ได้ประกาศไว้ คืออะไร สมรรถนะหลักของสถาบัน คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน

- ค่านิยม (values)
- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies)

## P1. ลักษณะองค์การ

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

**(1) .....**

**(2) .....**

**(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลักษณะโดยรวมของบุคลากร**เป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆเกี่ยวกับองค์ประกอบของบุคลากรหรือไม่

- สถาบันแบ่งบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- มีองค์ประกอบสำคัญอะไร ที่ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ บุคลากรและภาระงานในสถาบันมีความหลากหลายอย่างไร กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับสถาบันคืออะไร ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

**ตาราง OP-1 ก(3-1)** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรและวุฒิการศึกษา

| วุฒิการศึกษา | สายผู้สอน | สายสนับสนุน | ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ |
|---|---|---|---|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | - | 3,553 | **ตำแหน่งทางวิชาการสายผู้สอน: (คน)** |
| ปริญญาตรี | 107 | 4,470 | ศ./รศ./ผศ./อ. = 50/413/699/802 |
| ปริญญาโท | 517 | 1,035 | คิดเป็นร้อยละ = 2.54/21.02/35.59/40.83 |
| ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า | 1,340 | 91 | **ตำแหน่งความก้าวหน้าของสายสนับสนุน (คน)** |
| **รวม** | 1,964 | 9,149 | เชี่ยวชาญ = 12 ชำนาญการพิเศษ = 558 |
| อายุคนเฉลี่ย | 45 | 39 | ชำนาญการ = 629 ชำนาญงานพิเศษ = 23 |
| อายุงานเฉลี่ย | 16.00 | 11.00 | ชำนาญงาน = 384 |

**ตาราง OP-1 ก(3-2)** ปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย

| ปัจจัยหลัก | สายผู้สอน | สายสนับสนุน |
|---|---|---|
| 1. ความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ/ตำแหน่งที่สูงขึ้น | ✓ | ✓ |
| 2. การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ | ✓ | |
| 3. ภาระงานมีความเหมาะสมไม่มากเกินไปและมีความสมดุลกับชีวิตการทำงานและครอบครัว | ✓ | ✓ |
| 4. สวัสดิการที่จูงใจในการปฏิบัติงาน | ✓ | ✓ |
| 5. ค่าตอบแทนที่เหมาะสม | ✓ | ✓ |
| 6. การมีโอกาสได้ปฏิบัติงานสำคัญในโอกาสต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น | | ✓ |
| 7. การได้รับการยอมรับในความสามารถ | | ✓ |

## ตาราง OP-1 ก(3-3) ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย

| | |
|---|---|
| บุคลากรในสถานพยาบาล | ต้องได้รับ การตรวจสุขภาพประจำปี การตรวจสุขภาพในกลุ่มที่มีความเสี่ยงอันเกี่ยวข้องกับการทำงาน การป้องกันรังสี/ Isotope/สารพิษ การป้องกันการติดเชื้อจากการปฏิบัติงาน เช่น ฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ ไวรัสตับอักเสบบี |
| บุคลากรในห้องปฏิบัติการ | ต้องปฏิบัติตาม มาตรฐานด้านความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการ มีความรู้ในการจัดการกับสารเคมี การป้องกันอัคคีภัย |
| สถานที่ปฏิบัติงานและอาคารสูง | การซ้อมอัคคีภัยในอาคารสูงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง |

## P1. ลักษณะองค์การ

### ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ

(1) .....

(2) .....

(3) .....

(4) **สินทรัพย์** สถาบัน มีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) **กฎระเบียบข้อบังคับ** สถาบันดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียนมาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้กับสถาบันมีอะไรบ้าง

ตาราง OP-1 ก(5) กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่สำคัญ

| ด้าน | กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ |
|---|---|
| การจัดการศึกษา | 1) พรบ.ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม<br>2) กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2554 และ พ.ศ. 2558<br>3) เกณฑ์มาตรฐานสภาวิชาชีพของแต่ละหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง<br>4) หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 |
| การวิจัย | |
| การบริการทางการแพทย์ | |
| การบริหารจัดการ | |

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

**(1) โครงสร้างองค์การ** โครงสร้างและการกำกับดูแลของสถาบันมีลักษณะอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/คณะกรรมการกำกับดูแลองค์การผู้นำระดับสูง และองค์การแม่มีลักษณะเช่นใด (*)

**ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ**

**(1)**

**(2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนตลาด** กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้างต่อหลักสูตร และบริการ การบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

**(2) สำนักฯ ได้จำแนกผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด รวมทั้งความต้องการ/ความคาดหวังของแต่ละกลุ่มตามตาราง OP-1 ข(2-1) และ ตาราง OP-1 ข(2-2)**

**ตาราง OP-1 ข(2-1)** ประเภทผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวัง

| ลูกค้า | ความต้องการและความคาดหวัง |
|---|---|
| **ผู้เรียน** | |
| ระดับปริญญาตรี | 1) การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 2) มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพ 3) สิ่งแวดล้อมที่ดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี 4) มีทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนการสอนที่เพียงพอและทันสมัย 5) สำเร็จการศึกษาตามเวลาที่กำหนด |
| ระดับบัณฑิตศึกษา | 1) ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการวิจัยและการแก้ปัญหา 2)ห้องปฏิบัติการ/เครื่องมือ และอุปกรณ์การเรียนการสอน การวิจัย ที่เพียงพอและทันสมัย 3) สามารถเผยแพร่งานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ 4) โอกาสในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5) สำเร็จการศึกษาตามเวลาที่กำหนด |
| **ลูกค้ากลุ่มอื่น** | |
| ผู้ให้ทุนวิจัย | 1) การส่งมอบผลงานวิจัยที่ตรงต่อเวลา 2) คุณภาพของผลงานวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง 3) การต่อยอดผลงานวิจัยเชิงพาณิชย์ |
| ผู้รับบริการวิชาการ | 1) มีหลักสูตรการฝึกอบรมและตอบสนองต่อความต้องการ 2) การให้คำแนะนำปรึกษาในด้านต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ..... |

**ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ**

**(1)**

**(2)**

**(3)** **ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ** ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีกี่ประเภท อะไรบ้าง กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทอย่างไรต่อ

- ระบบงาน โดยเฉพาะการสร้างหลักสูตรและการดำเนินการของหลักสูตรและบริการและการบริการสนับสนุนต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

สถาบันมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญสำหรับห่วงโซ่อุปทานอะไรบ้าง

ตาราง OP-1 ข(3) คู่ความร่วมมือที่สำคัญ

| กลุ่ม/ประเภท | บทบาทที่เกี่ยวข้อง | | ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกัน | ช่องทางการสื่อสาร |
|---|---|---|---|---|
| | กระบวนการ | การส่งเสริมขีดความสามารถ | | |
| สถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่มี MOU ร่วมกัน | กระบวนการจัดการศึกษา | - พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน<br>- จัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล | - การแลกเปลี่ยนนักศึกษา<br>- การแลกเปลี่ยนอาจารย์ | โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย อีเมล์ การประชุม/สัมมนา หนังสือราชการ |
| | กระบวนการวิจัย | - การทำวิจัยร่วมกัน<br>- พัฒนานวัตกรรมและการนำไปใช้ประโยชน์ | - กำหนดประเด็นการวิจัยร่วมกัน | |

## P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

**(1) ลำดับในการแข่งขัน** สถาบันอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของตลาดการศึกษาหรืออุตสาหกรรมที่ท่านดำเนินการอยู่ สถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

**(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน** การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

**(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ (ถ้ามี)

### ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

## P.2 สภาวการณ์ขององค์กร

ส่วนนี้จะตอบได้ยาก หาก vision ไม่ clear โดยเฉพาะเรื่อง ลำดับการแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์

## P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

**(1) ลำดับในการแข่งขัน** สถาบันอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของตลาดการศึกษาหรืออุตสาหกรรมที่ท่านดำเนินการอยู่ สถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร

**(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน** การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสถาบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

**(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญที่จะสามารถหาได้จากภายในชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีอยู่จากภายนอกชุมชนวิชาการมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการรวบรวมและใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ (ถ้ามี)

**(2)** การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของสำนักฯ คือ 1) การเกิดประชาคมอาเซียน 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในการก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุ 3) ความมั่นคงด้านทรัพยากรอาหาร พลังงาน น้ำ และการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ 4) ทักษะนักศึกษาในศตวรรษที่ 21 5) นโยบายไทยแลนด์ 4.0 6) กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2560-2579

6).....

## P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

### ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านหลักสูตรและบริการ การปฏิบัติการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และบุคลากรมีอะไรบ้าง

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic challenge)
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage)

**ตาราง OP-2 ข** ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

| ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ | ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ |
|---|---|
| SC.1 การเข้าสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) | SA.1 ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยา |
| SC.2 การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสร้างประโยชน์ในเชิงอุตสาหกรรมและต่อยอดในเชิงพาณิชย์และแก้ปัญหาของชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคม | SA.2 คณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาข และหลักสูตรที่หลากหลาย |
| SC.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศที่พร้อมใช้สำหรับการบริหาร | SA.3 การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งทั้งในและต่างประเท |
| SC.4 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ | SA.4 การเป็นที่ยอมรับของชุมชนและพร้อมให้การสนับสนุน |
| SC.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ | SA.5 ภูมิศาสตร์ที่ตั้งที่เป็นศูนย์กลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สามารถเชื่อมโยงเข้าสู่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงได้สะดวก |
| SC.6 ความอยู่ดีมีสุขของชุมชน (Community well-being) โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ GMS | |
| SC.7 การมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ขอนแก่นเป็นเมืองน่าอยู่ | |

## P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

### ก. สภาพด้านการแข่งขัน

### ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งรวมถึงกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญระดับสถาบัน

## ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ศูนย์..... มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้วงจร PDCA และใช้เกณฑ์ TQA ในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด มีการใช้เครื่องมือด้านการบริหาร/ด้านคุณภาพต่างๆ เช่น BSC, Gap Analysis, Root Cause Analysis(RCA), Trend Analysis, Predict/ Forecasting Analysis LEAN, และ KM นอกจากนั้น มีการใช้สารสนเทศจากลูกค้าทุกกลุ่มรวมทั้งรายงานป้อนกลับที่ได้จากการประเมินคุณภาพทุกระดับ ทั้งภายใน/ภายนอก ตามรอบเวลาที่กำหนด เพื่อนำไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการที่สำคัญและสร้างนวัตกรรม

# Workshop 1: ทบทวนโครงร่างองค์กร

**ทบทวนโครงร่างองค์กร**

- ยังมีประเด็นใดที่ต้องปรับปรุง
- ประเด็นใดที่ข้อมูลยังไม่มี และจะดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลมาได้อย่างไร

# WHAT IS "LEADERSHIP SYSTEM"

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

Business Dictionary

- 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.**

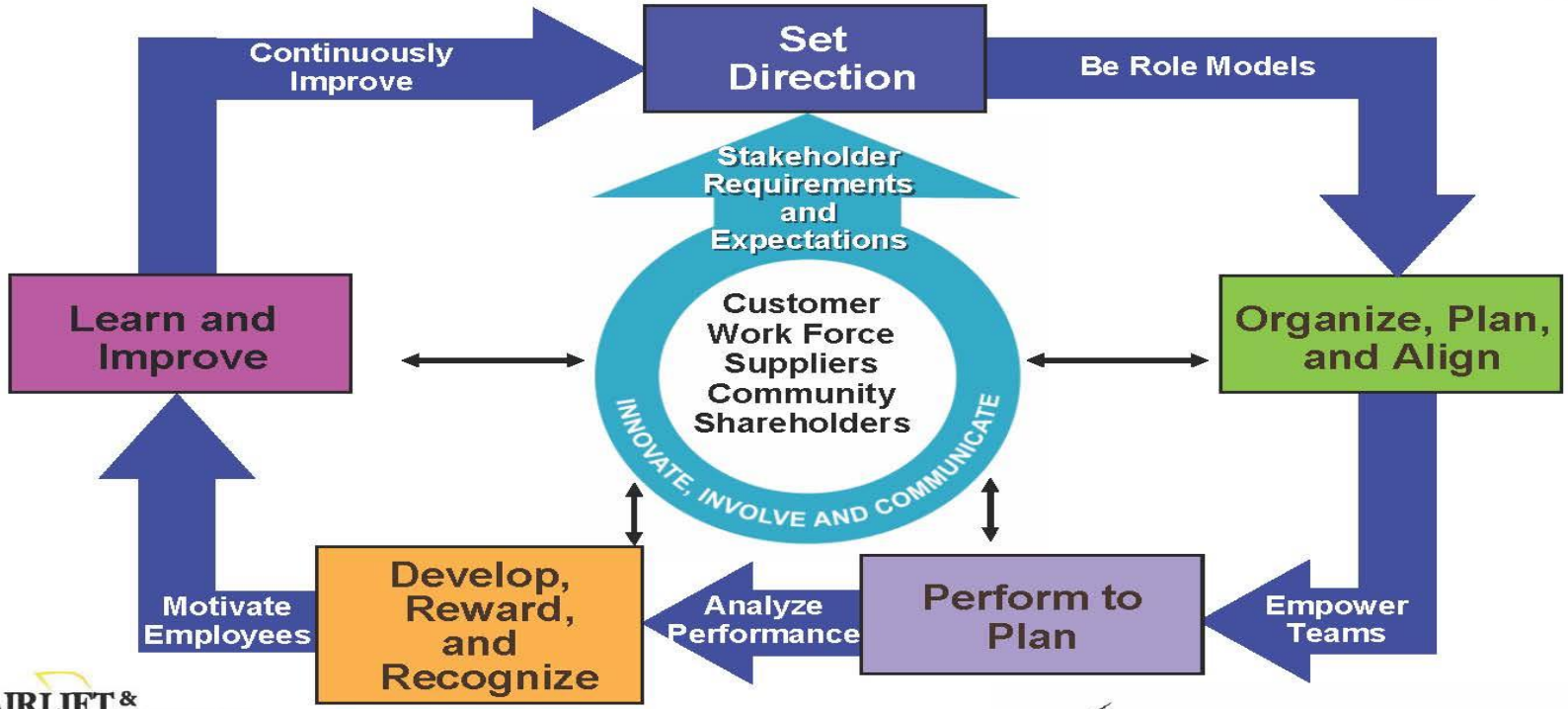
# Why is a Leadership System Important?

- 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

# Why is a Leadership System Important?

- Establishes a proven and continuously evolving approach to leadership
- Helps an organization to deploy the wisdom and the approach of the current and past leaders
- Provides a role model for other process development activities in the organization

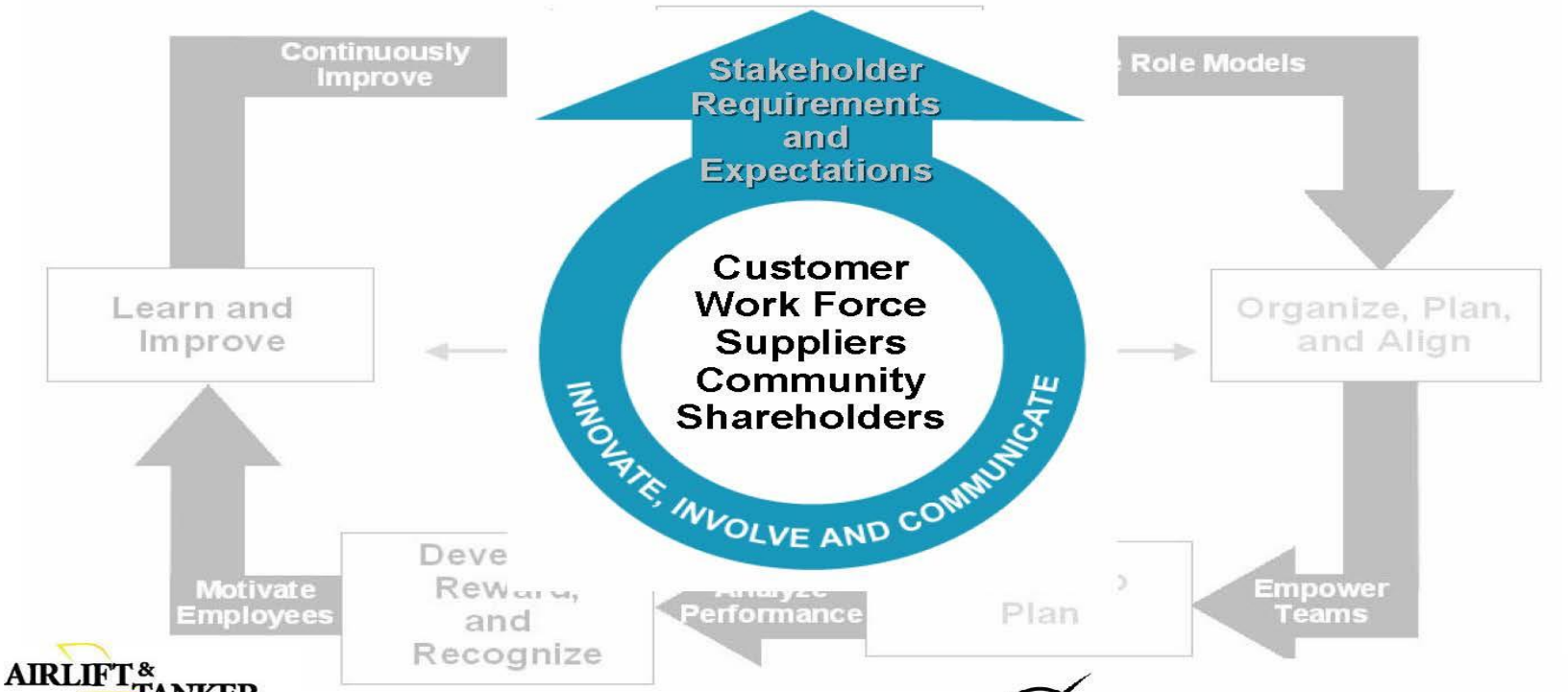
# A&T's LEADERSHIP SYSTEM




AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

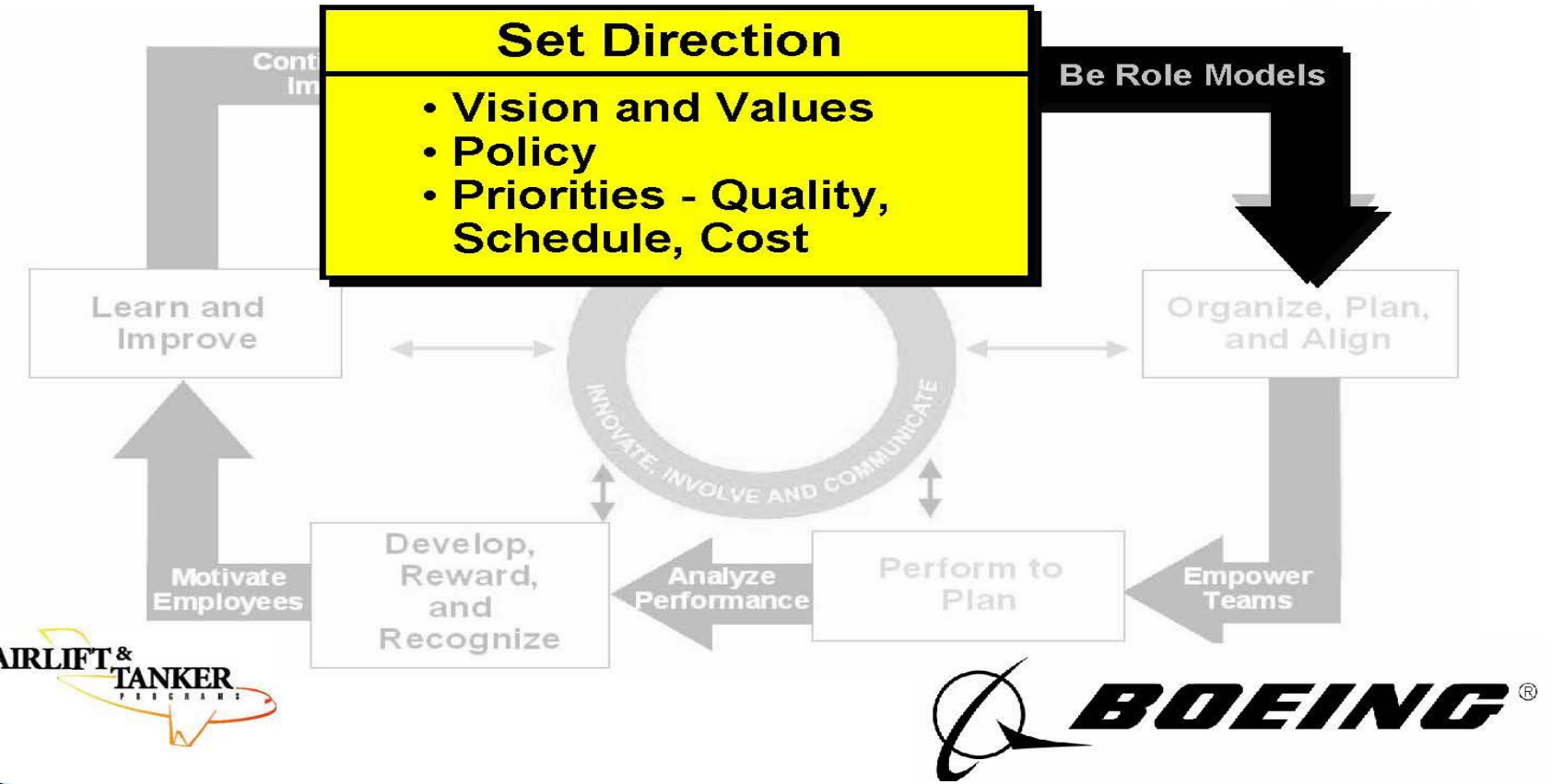
# Understand Stakeholder Expectations




AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

# Set Direction




AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

# Organize, Plan & Align

Continuously Improve

Set Direction

Be Role Models

**Organize, Plan, and Align**

- Program functions
- Strategic and operational planning
- Goals and measures
- Team accountability

Learn and Improve

Develop, Reward, and Recognize

Perform to Plan

Motivate Employees

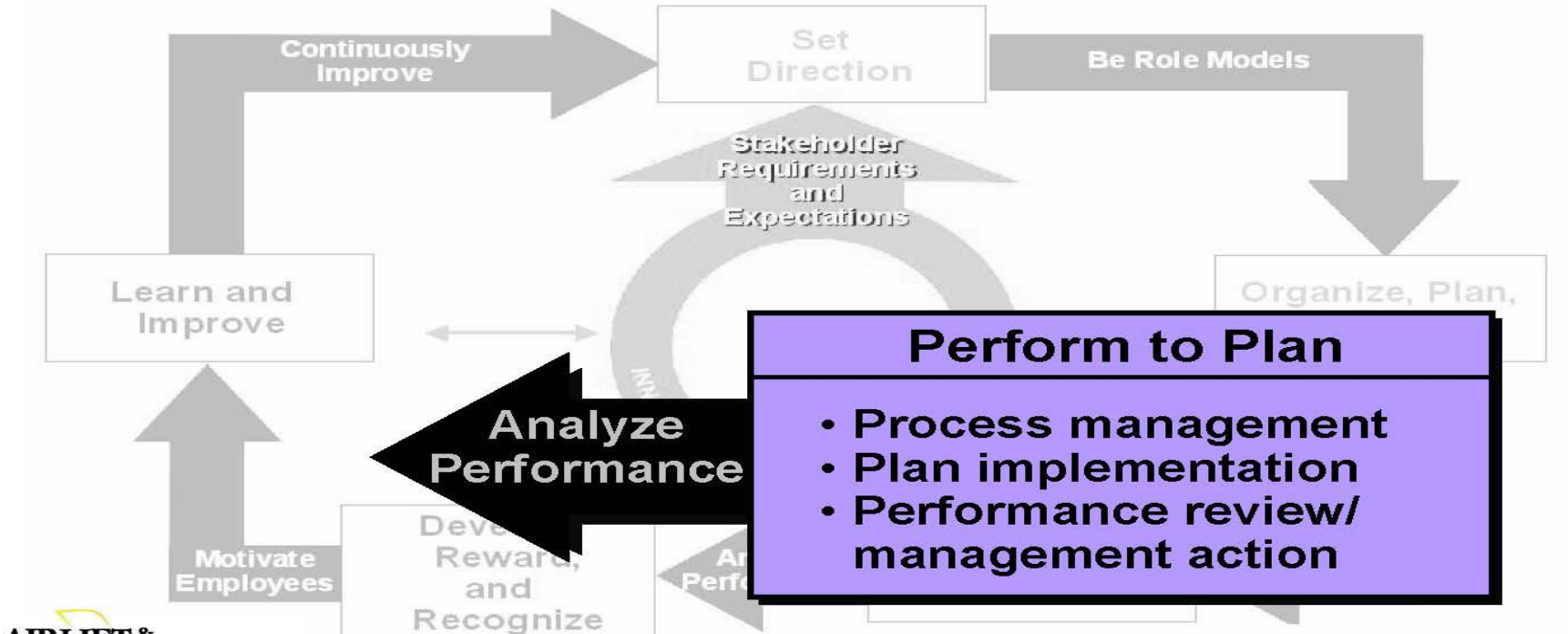
Analyze Performance

Empower Teams

AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

# Perform To Plan




AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

# Develop, Reward & Recognize

Continuously Improve

Set Direction

Be Role Models

Stakeholder Requirements and Expectations

Organize, Plan, and Align

Empower Teams

Motivate Employees

**Develop, Reward, and Recognize**

- Employee development
- Work force rewards
- Performance recognition

AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

# Learn & Improve

Continuously Improve

**Learn and Improve**

- Lessons learned
- System review
- Improvements plans

Set Direction

Be Role Models

Organize, Plan, and Align

Empower Teams

Perform to Plan

Analyze Performance

Develop, Reward, and Recognize

Motivate Employees

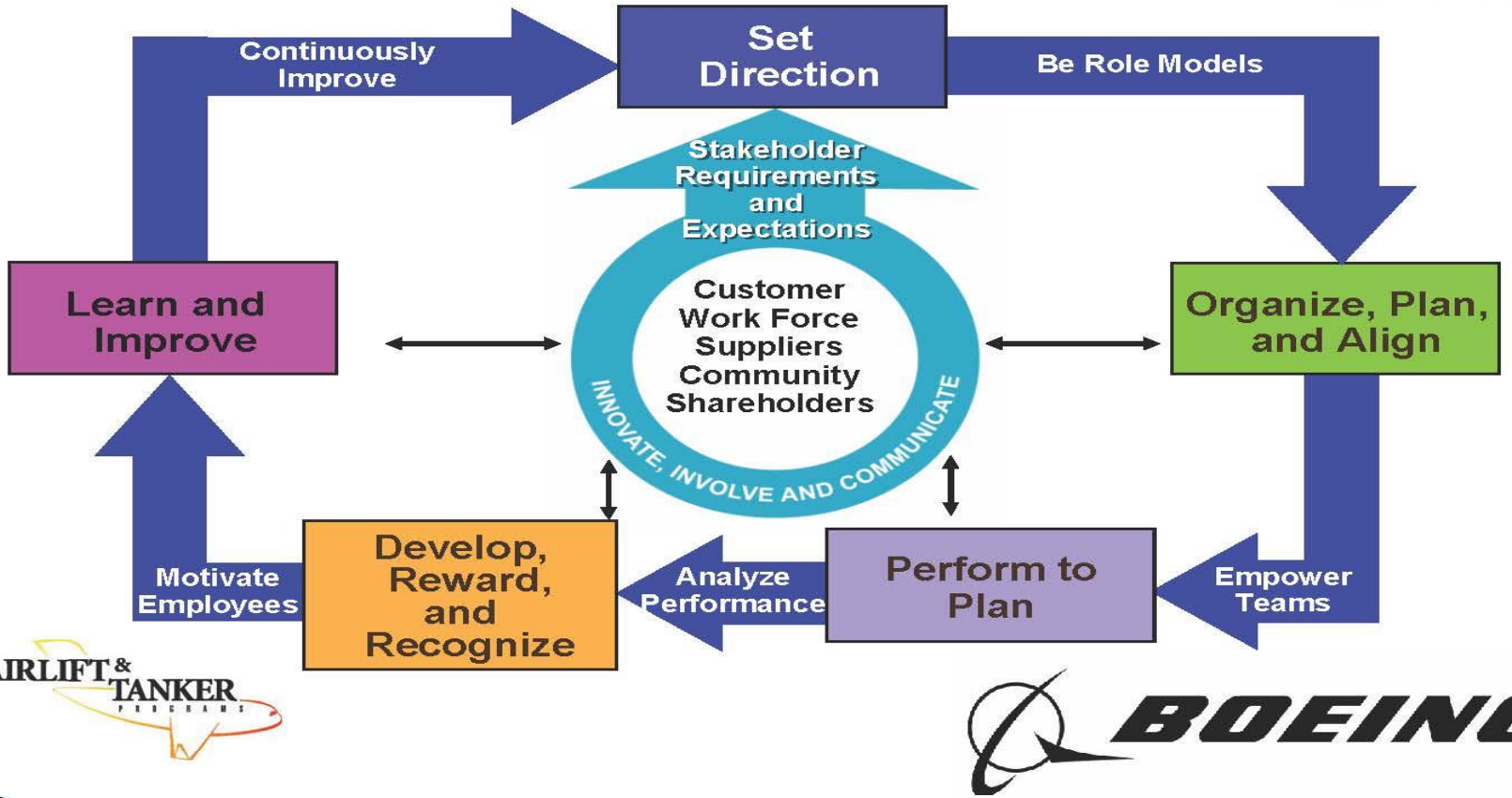
Stakeholder requirements and expectations

INNOVATE, INVOLVE AND COMMUNICATE

AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

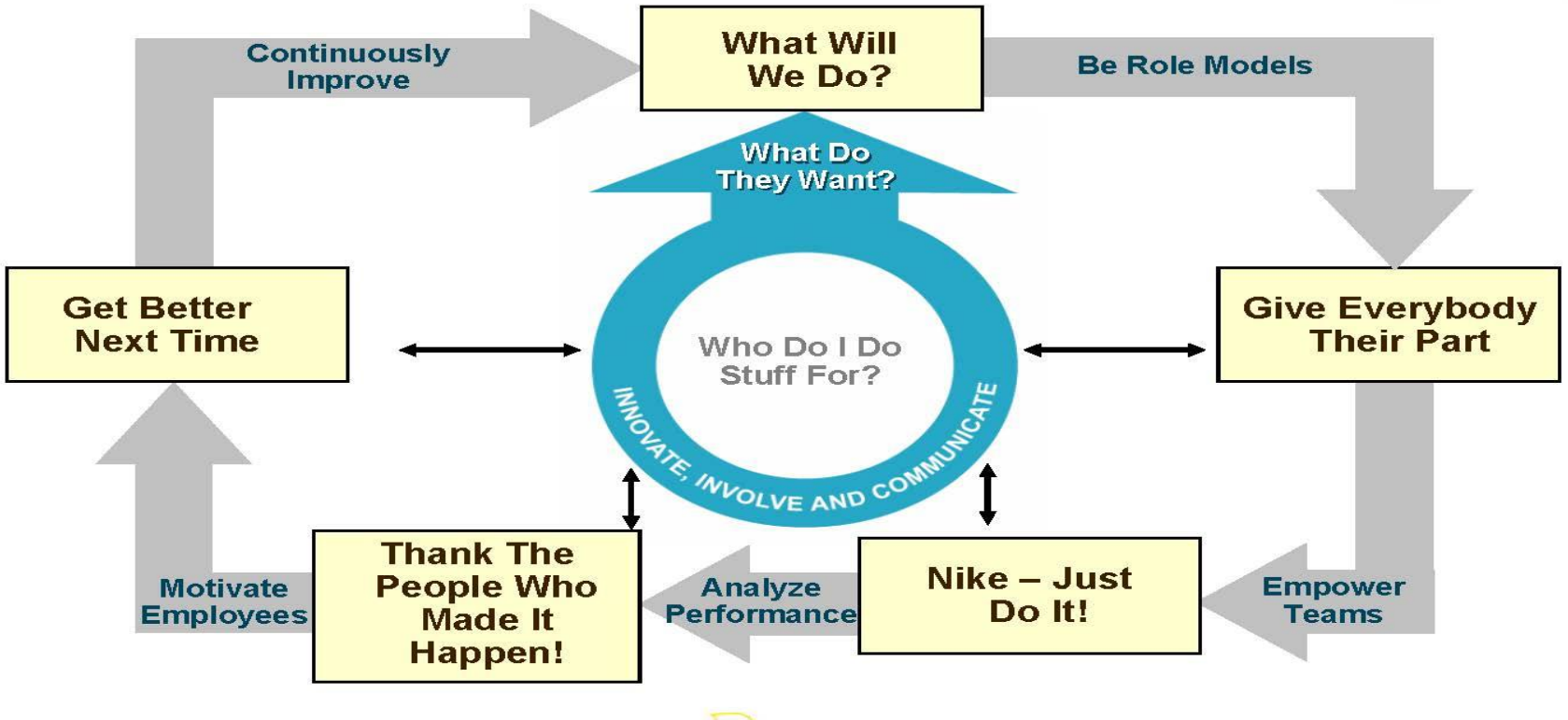
# A&T's LEADERSHIP SYSTEM




AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

# A Simple Leadership System



Q
&
A