



# เรียนรู้เกณฑ์พัฒนาคุณภาพ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx Criteria Overview)

บัณฑิตมีคุณภาพ พัฒนาชาติยั่งยืน

รศ.ดร.บวร ปภัสราทร

กุมภาพันธ์ 2561



# EdPEx คืออะไร?

- แปลเกณท์ ฉบับแรก 2552
- โครงการนำร่อง - ระยะที่ 1: กย. 53 – กพ. 55
- แปลเกณท์ ฉบับปี 2556
- โครงการระยะที่ 2 (โครงการต่อยอด) : (มค. 55 – ธค. 57)
- แปลเกณท์ ฉบับปี 2558



2561-2562

THAILAND QUALITY AWARD

- เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กรในภาพรวม
- อยู่บนกรอบของการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- สามารถใช้ประเมินได้ทั้งระดับคณะและสถาบัน
- เป็นเกณฑ์ความเป็นเลิศเดียวกันกับระบบอื่น ๆ ที่ได้มีการริเริ่มใช้ในภาคส่วนต่าง ๆ ได้แก่ PMQA, SEPA, HA, TQA, SELF

==

==



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

# Productivity Improvement Tools & Standards

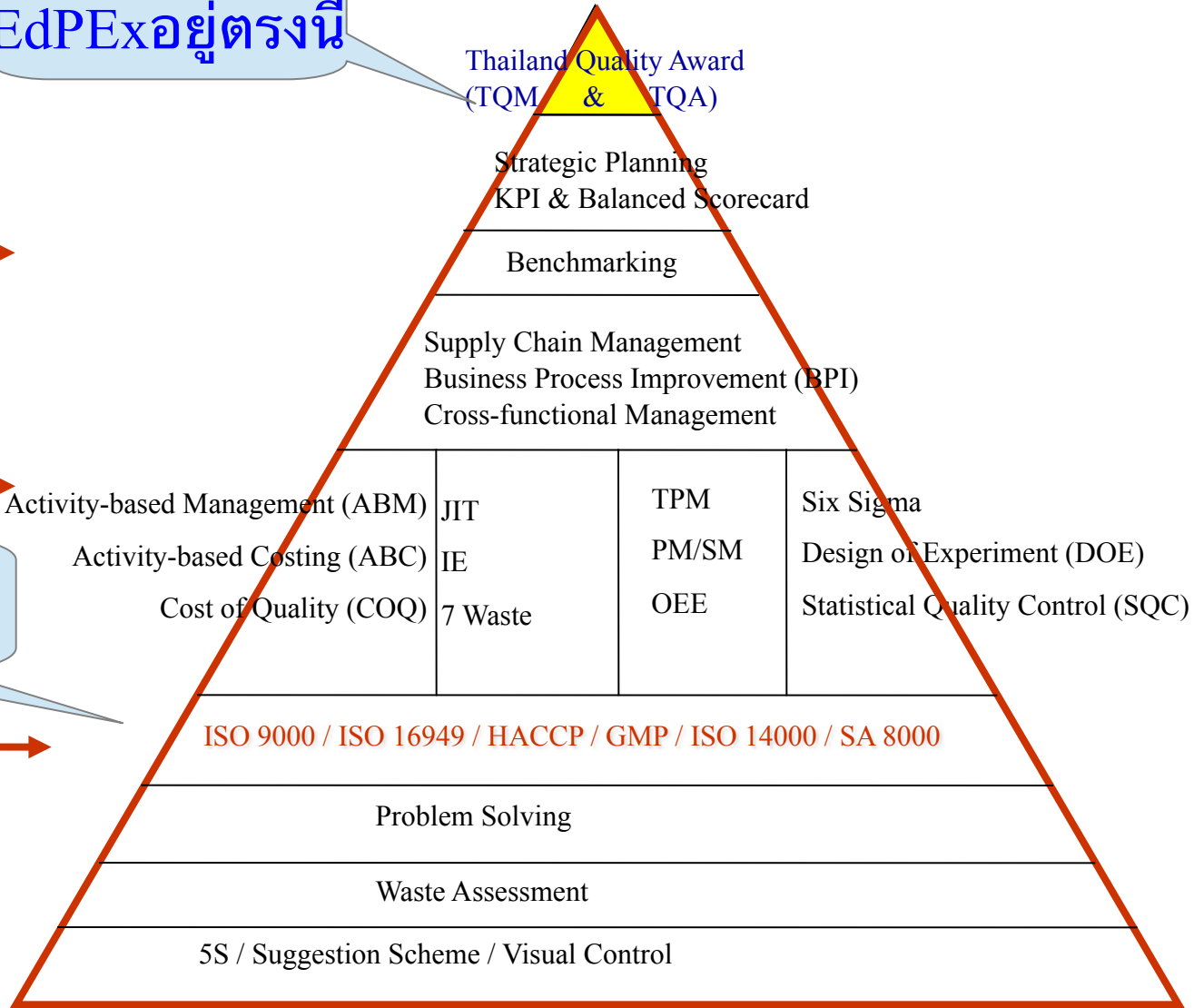
EdPEx อยู่ตรงนี้

ระดับบริหาร →

ระดับจัดการ →

ระดับปฏิบัติการ →

IQA TQF  
อยู่ที่ไหน?



“Something is clearly wrong when only 11% of business leaders — compared to 96% of chief academic officers — believe that graduates have the requisite skills for the workforce.”<sup>1</sup>

*-- Harvard Business Review*

“skills gap” and the need for higher education to do a better job of preparing future workers.



เป็นไปได้  
เราสอนอย่างมีคุณภาพ  
อาจารย์เราเก่งทุกคน

# VALUE คุณค่า



อาจารย์บิล

เราคือใคร

เราทำอะไร

เราทำให้ใคร

เราทำให้ใครคนนั้นได้อะไรบ้าง

เราทำให้ใครคนนั้นได้อะไรดีเพิ่มขึ้นได้แค่ไหน

รุดหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ายกกลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์กร
- ปรับปรุงประสิทธิภาพผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของสถาบันและ
- สมาชิกทุกคนในสถาบันมีการเรียนรู้และพัฒนา

# VALUE คุณค่า

**Baldrige:** การยอมรับ(ของลูกค้า)ในความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ สิทธิทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย และทางเลือกอื่น ๆ ที่มี

The perceived worth of a product, service, process, asset, or function relative to its cost and possible alternatives.

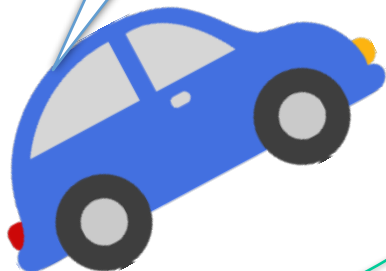
**Marketing:** The extent to which a good or service is perceived by its customer to meet his or her needs or wants, measured by customer's willingness to pay for it.

[www.businessdictionary.com/definition/value.html](http://www.businessdictionary.com/definition/value.html)

เราทำให้ใคร



เรา  
คือใคร  
เราทำอะไร

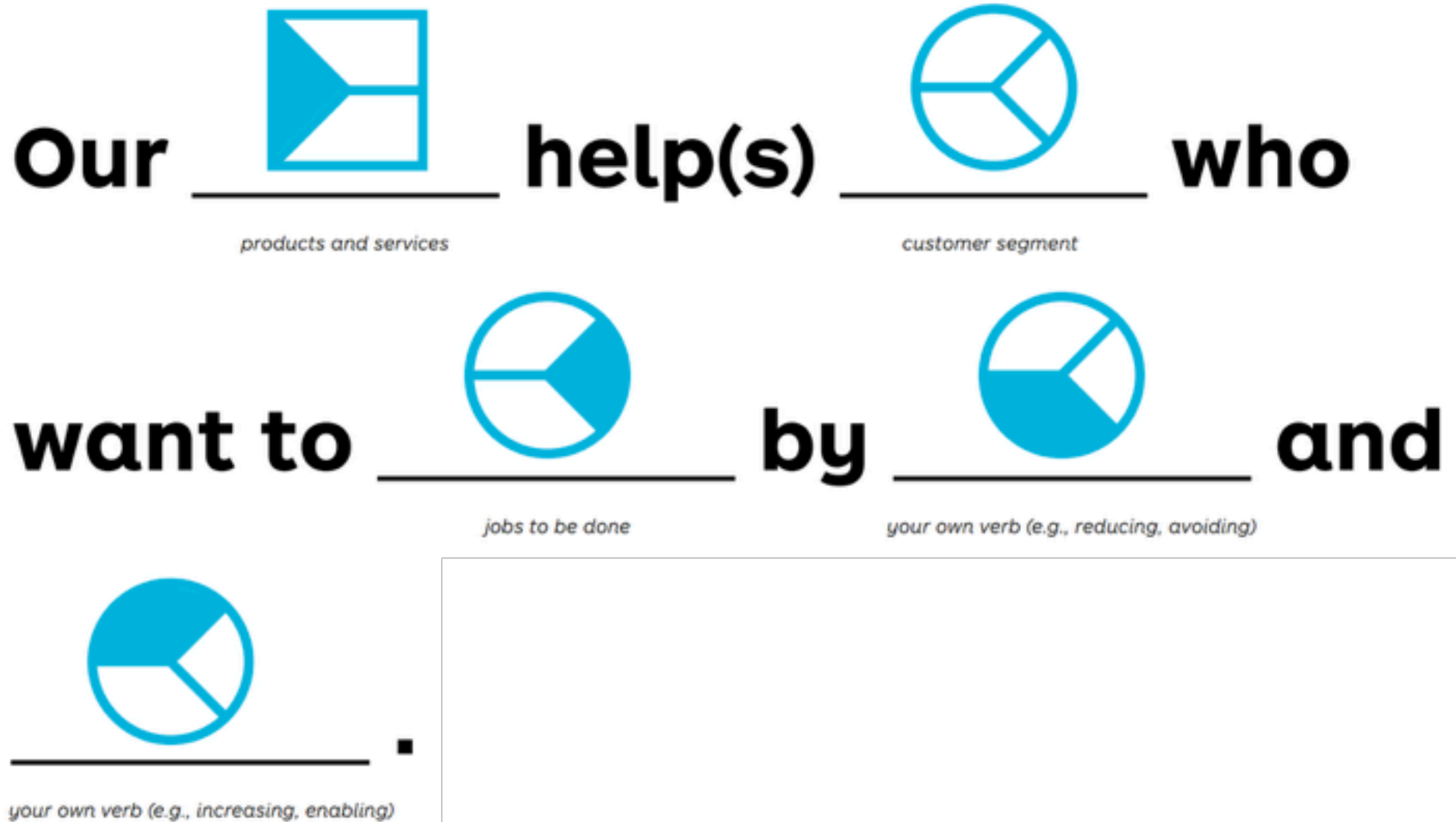


เราทำให้ใครคนนั้นได้  
อะไรบ้าง

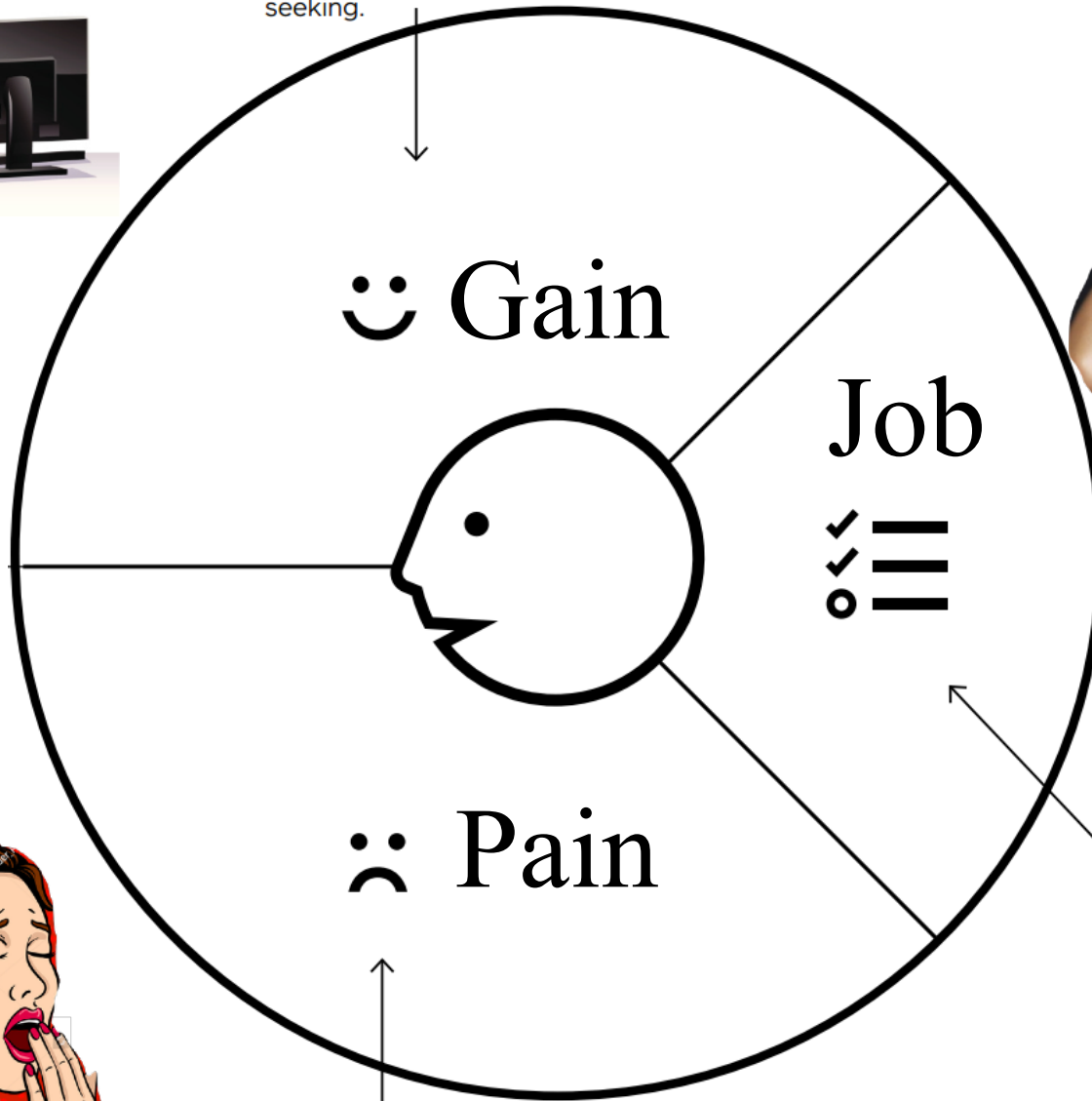
## VALUE คุณค่า

- เป็นผู้นำ
- มั่งคั่งทางการเงิน
- ชาญฉลาดกว่าที่เคยเป็นมาก่อน
- คุณภาพชีวิตที่ดีกว่า
- โอกาสใหม่ในชีวิต
- เรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่าง
- ทักษะชีวิตเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน
- โอกาสศึกษาต่อ

# VALUE คุณค่า Proposition

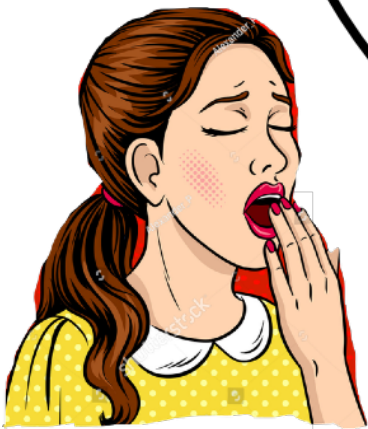


**Gains** describe the outcomes customers want to achieve or the concrete benefits they are seeking.



**Customer Jobs** describe what customers are trying to get done in their work and in their lives, as expressed in their own words.

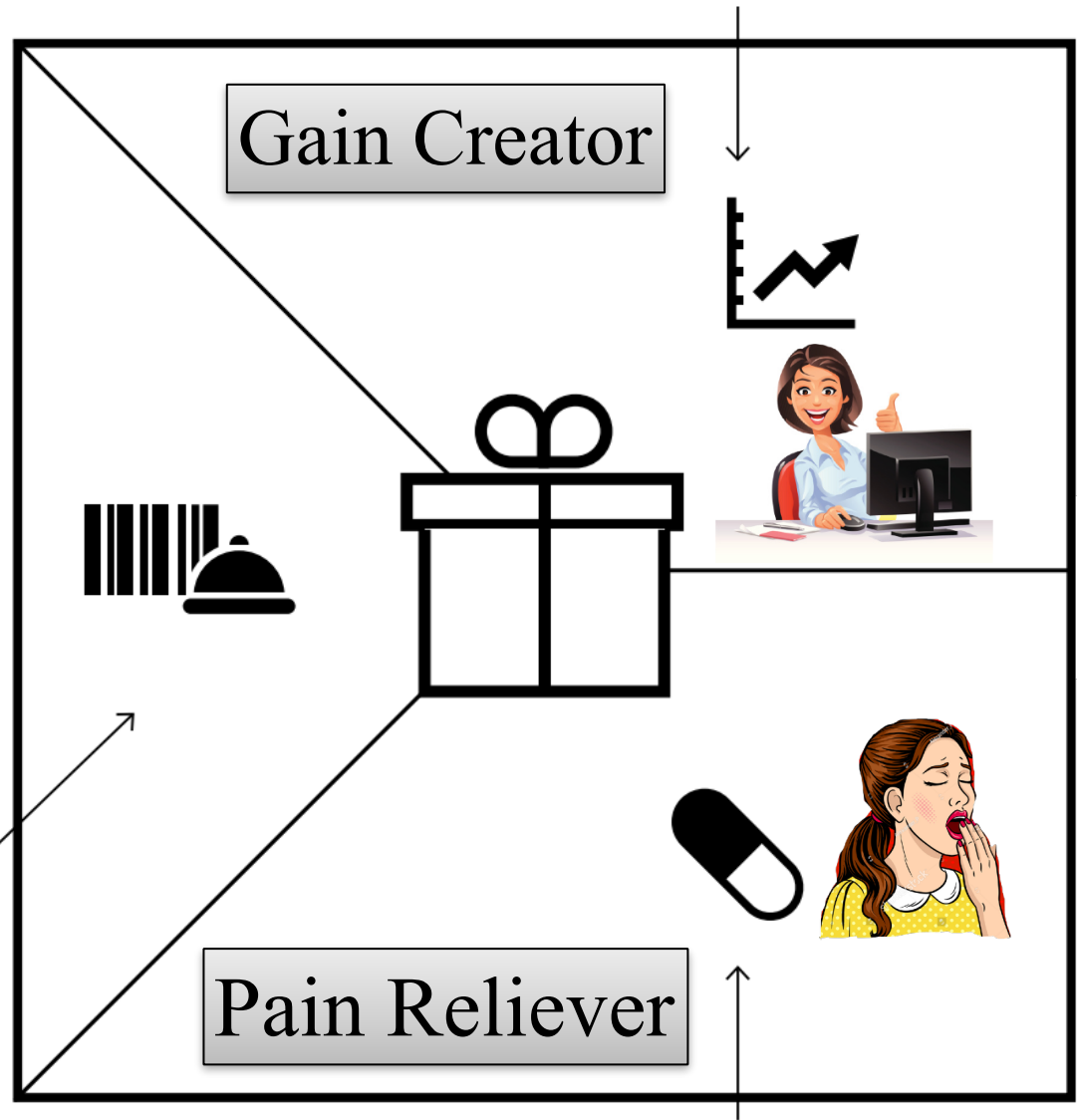
**Pains** describe bad outcomes, risks, and obstacles related to customer jobs.



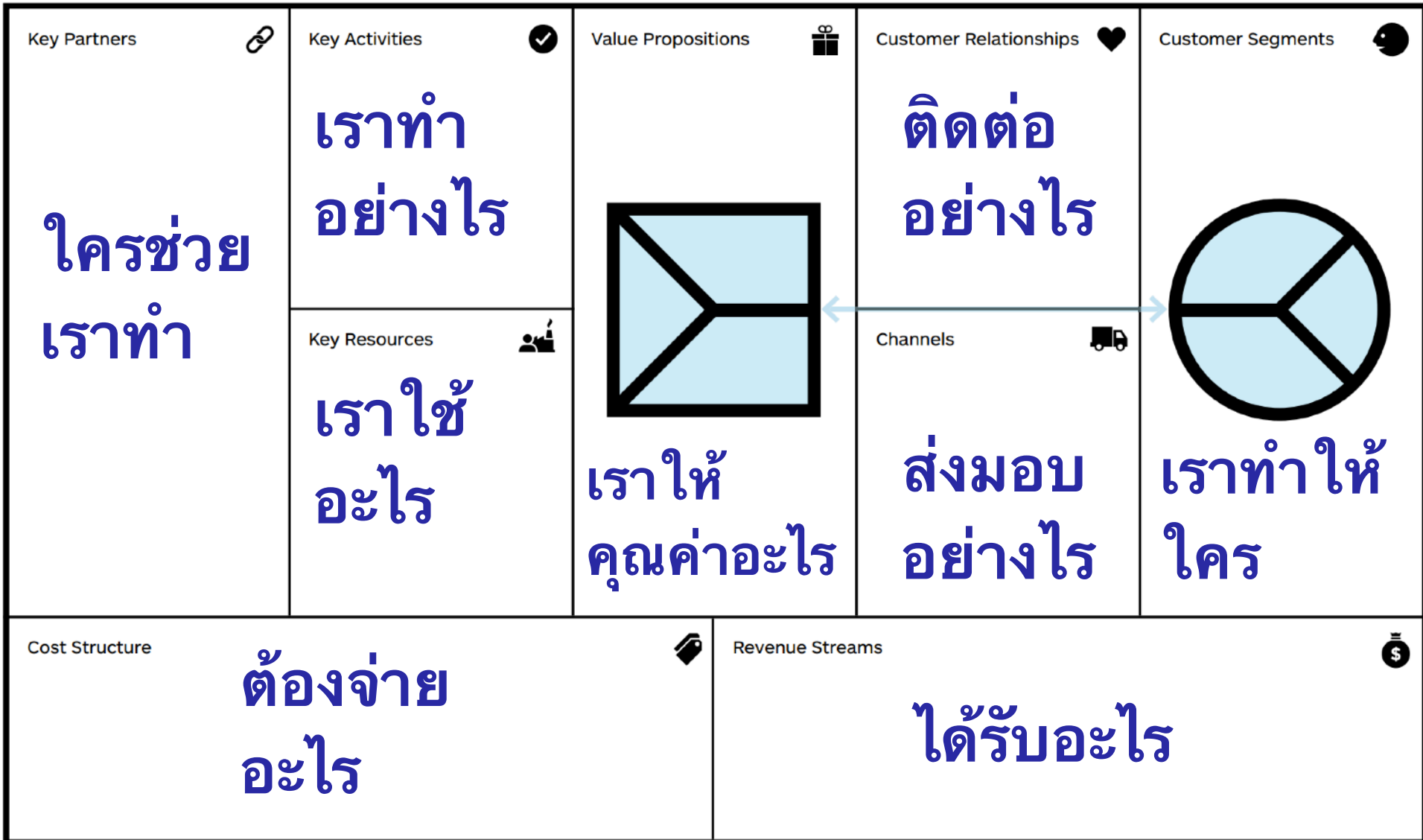
**Gain Creators** describe how your products and services create customer gains.

# Value proposition Map

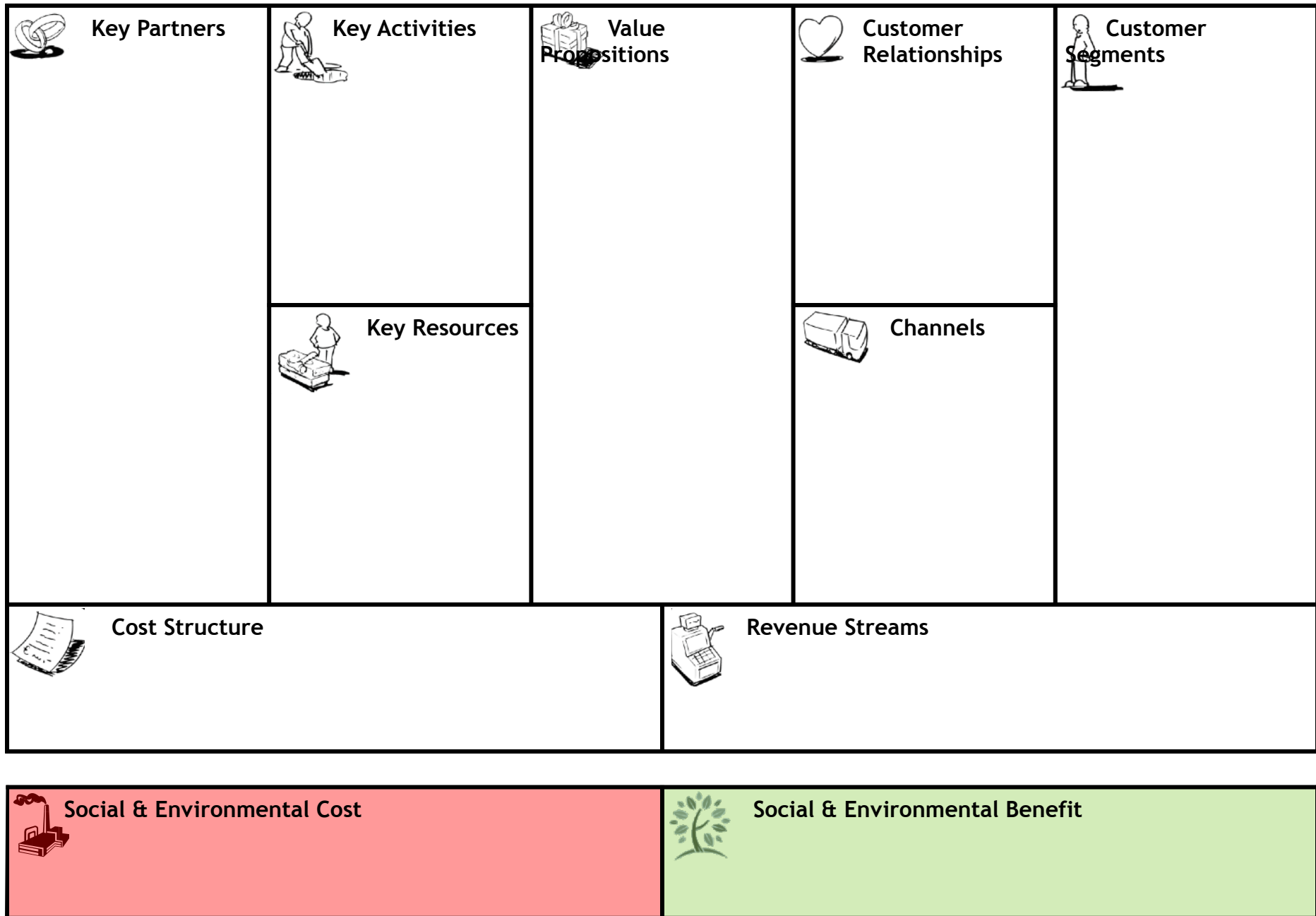
This is a list of all the **Products and Services** a value proposition is built around.



**Pain Relievers** describe how your products and services alleviate customer pains.



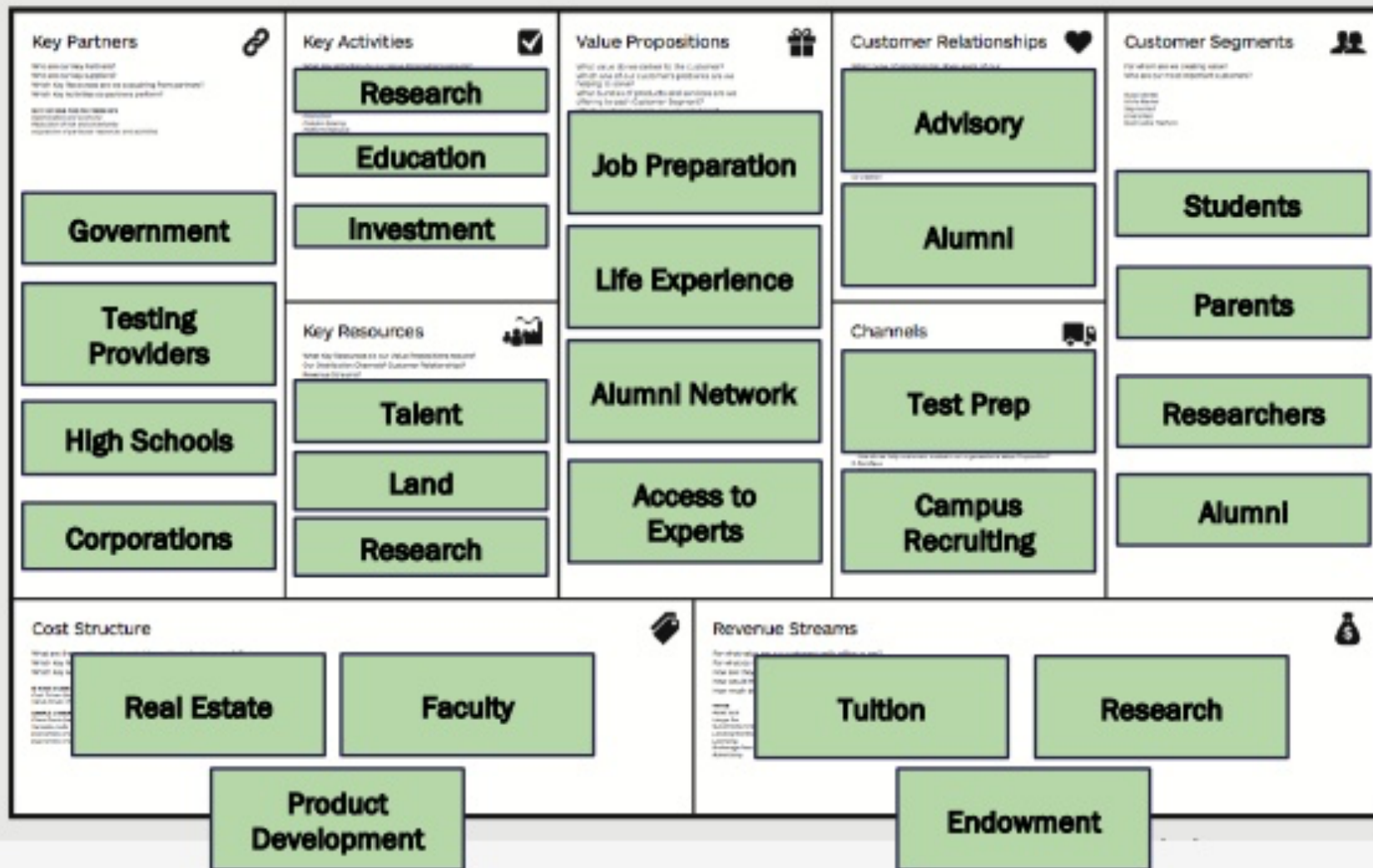
Business Model Canvas -



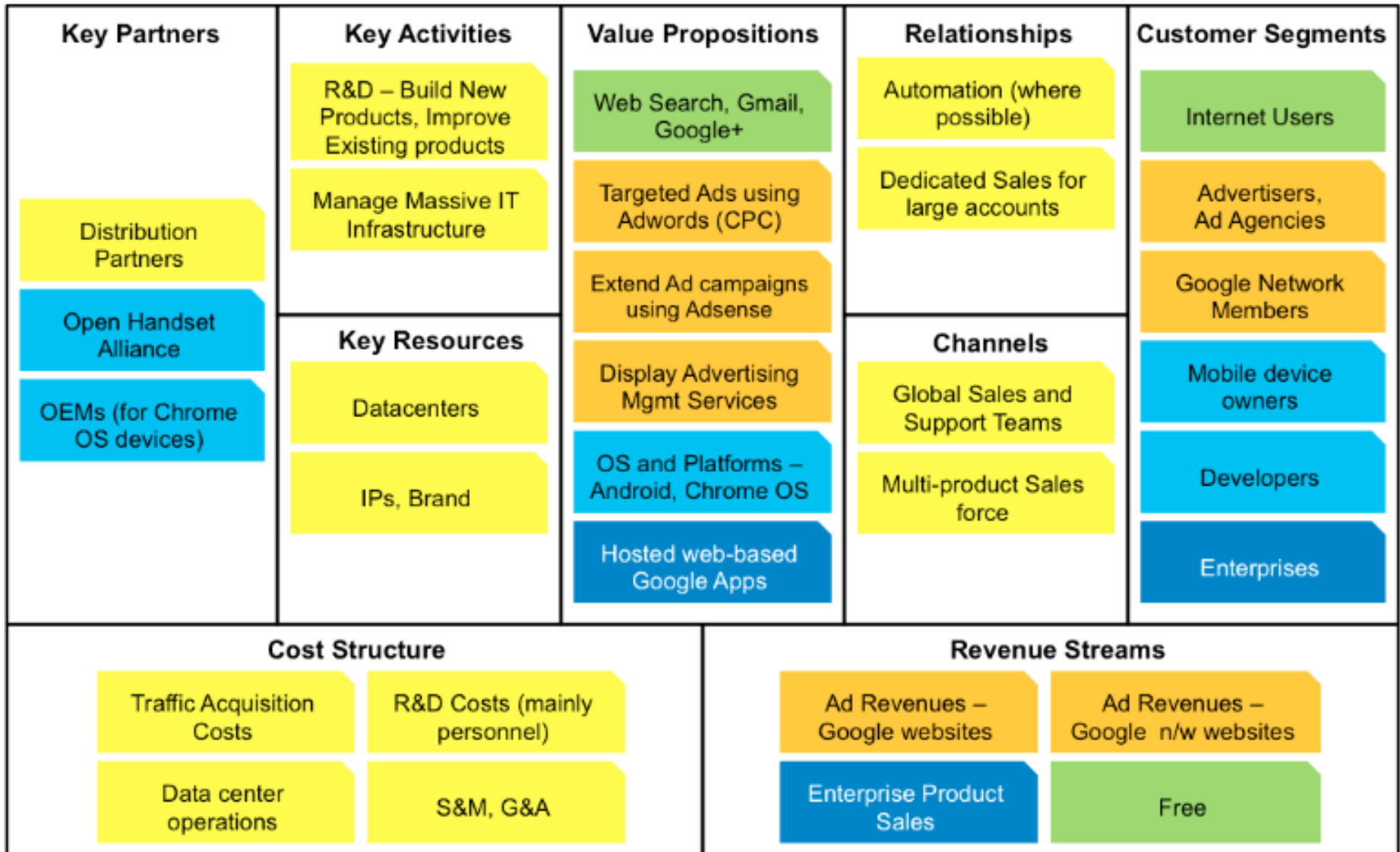
# TRADITIONAL CASE STUDY:



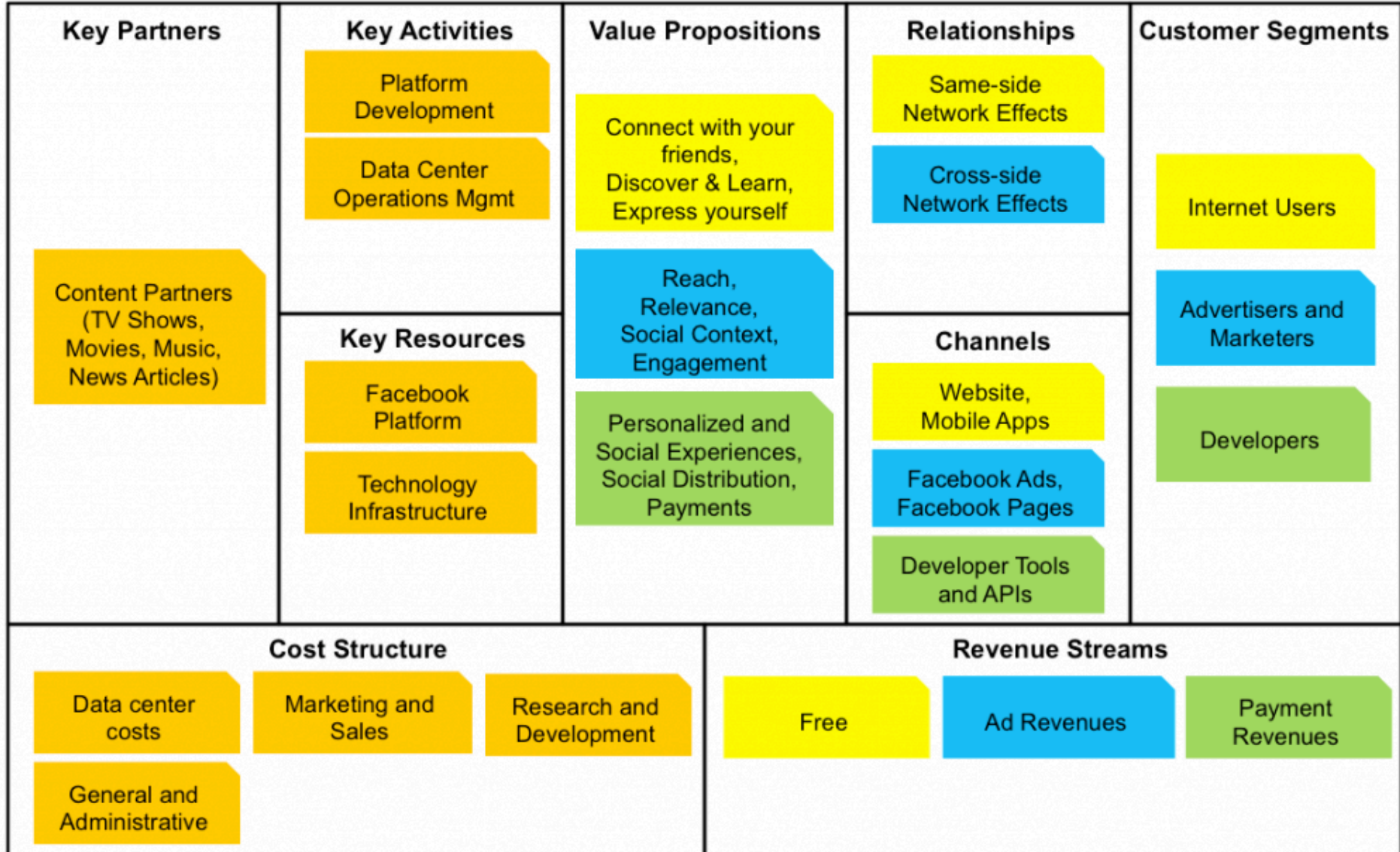
HARVARD  
UNIVERSITY



# Google Business Model



# Facebook – World's leading Social Networking Site (SNS)



# performance management

*“a process that helps an organization to formulate, implement, and change its strategy in order to satisfy its stakeholders’ needs”* กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรกำหนดกลยุทธ์ นำไปปฏิบัติ และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆที่ได้รับผลจากการดำเนินการและความสำเร็จขององค์กร”



# โครงสร้างองค์การเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง

บัณฑิตจากการเรียนการสอน  
ของเราดีที่สุดในเท่าที่ทำได้หรือยัง?  
มีอะไรดีขึ้นได้อีกหรือไม่?

ระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดของ  
ผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ

To Measure  
Is to Know

# Organization Profile

address unique aspects of your organization

กำหนดบริบทเพื่อให้สถาบันสามารถแสดงความโดดเด่นเฉพาะ**ของตน**

P.1 Organizational  
Description:

ลักษณะองค์การ :

คุณลักษณะที่สำคัญของ  
สถาบันคืออะไร

P.2 Organizational  
Situation:

สถานการณ์ของ  
องค์การ:

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของ  
สถาบันเป็นอย่างไร

ระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดของ  
ผลการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญ

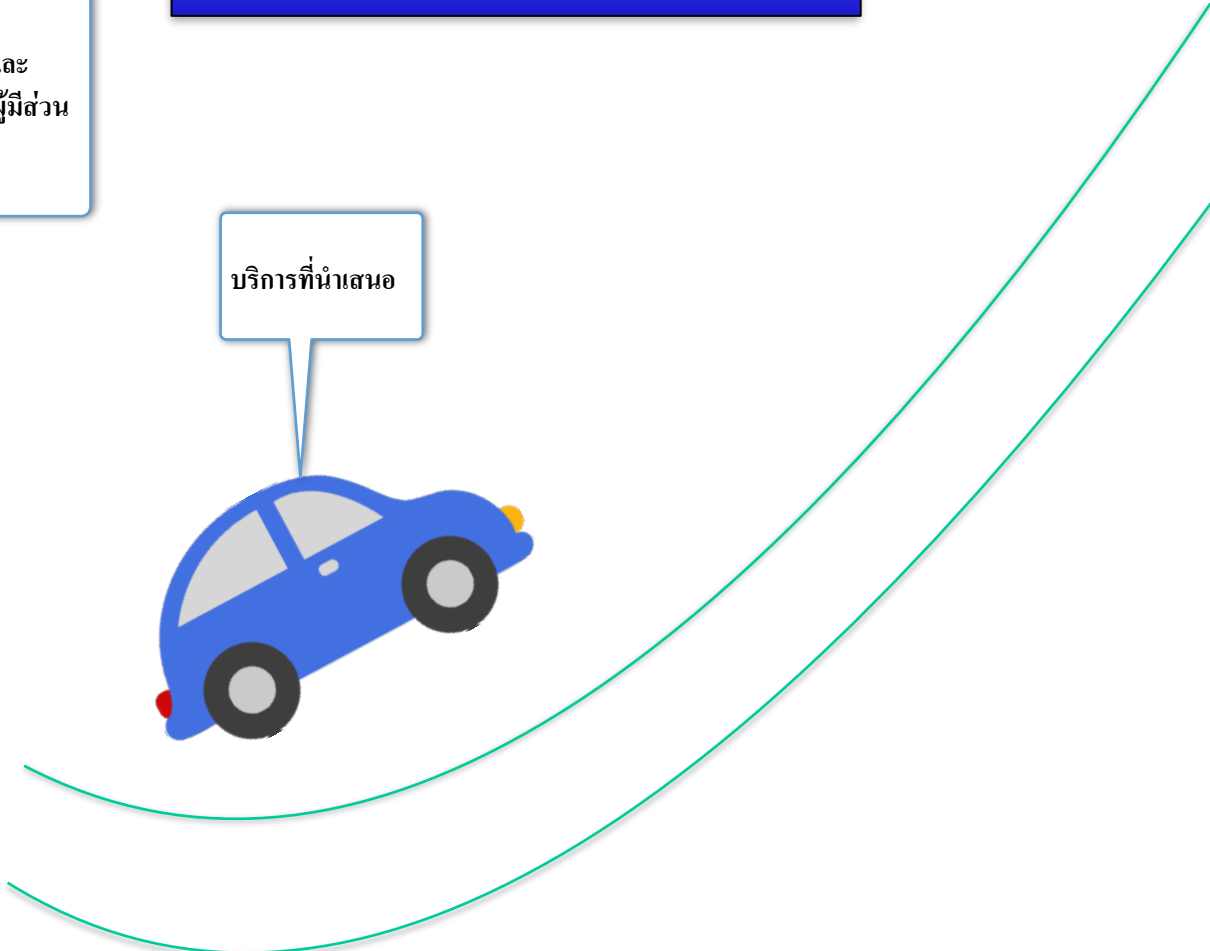
# P.1 Organizational Description:

## ลักษณะองค์การ :

คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและ  
ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสีย

บริการที่น่าเสนอ

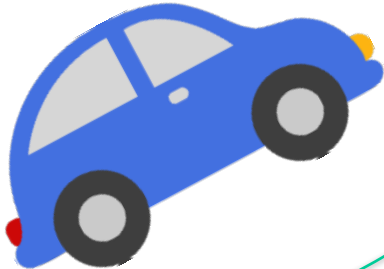


P.1 Organizational Description:  
ลักษณะองค์การ :  
คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร



ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและ  
ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสีย

บริการที่นำเสนอ



วิสัยทัศน์  
พันธกิจ  
ค่านิยม สมรรถนะหลัก



# P.1 Organizational Description: ลักษณะองค์การ :

คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร



ระบบการปรับปรุงผลการ  
ดำเนินการ

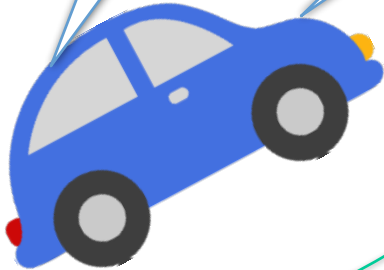
โครงสร้างองค์การ

อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์  
ที่สำคัญ

ลักษณะโดยรวมของ  
บุคลากร

บริการที่นำเสนอ

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและ  
ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสีย

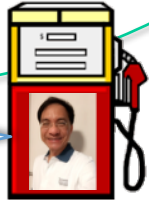


วิสัยทัศน์  
พันธกิจ  
ค่านิยม สมรรถนะหลัก



กฎระเบียบข้อบังคับ

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ

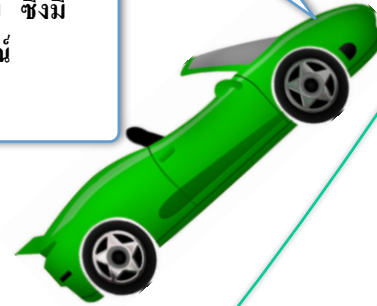


# P.2 Organizational Situation: สภาพการณ์ขององค์กร:

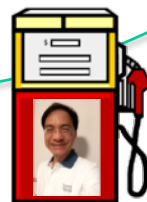
สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันเป็นอย่างไร

ขนาดและการเติบโต คู่แข่ง

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์



ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์



ระบบการปรับปรุงผลการ  
ดำเนินการ

ขนาดและการเติบโต คู่แข่ง

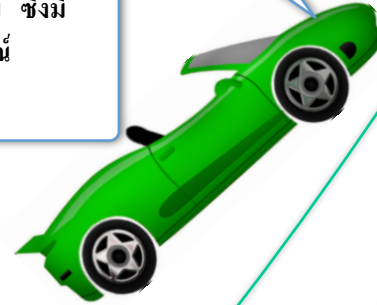
โครงสร้างองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมี  
ผลกระทบต่อสถานการณ์

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและ  
ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสีย

อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์  
ที่สำคัญ

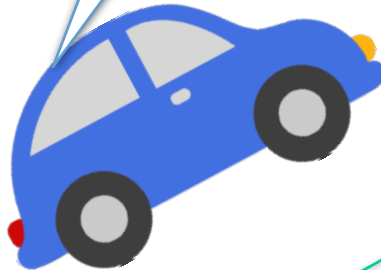
ลักษณะโดยรวมของ  
บุคลากร



วิสัยทัศน์  
พันธกิจ  
ค่านิยม สมรรถนะหลัก

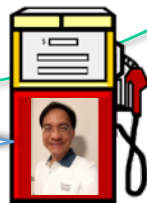


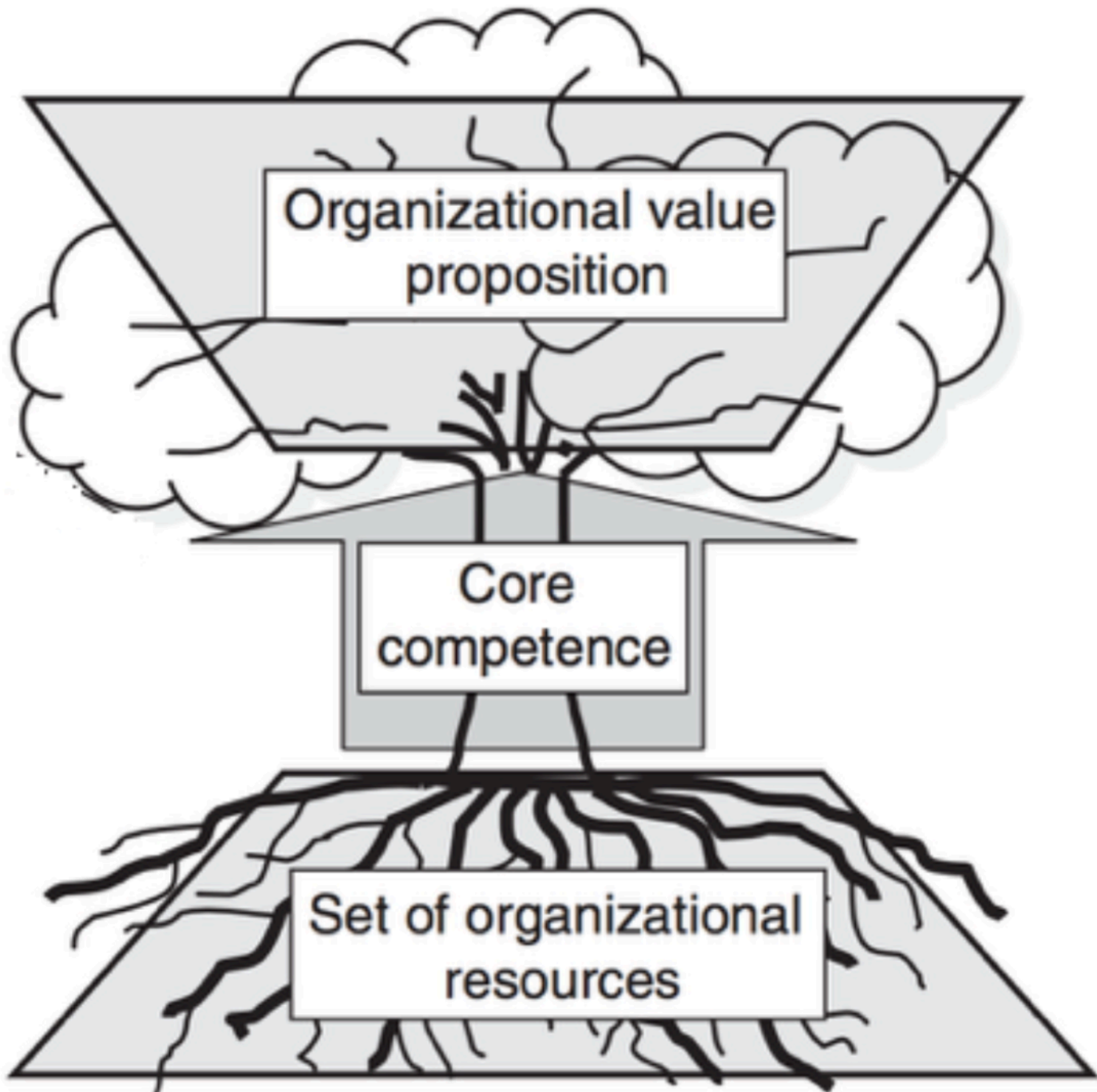
กฎระเบียบข้อบังคับ



ความท้าทายและความได้  
เปรียบเชิงกลยุทธ์

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ





# P.1 Organizational Description: ลักษณะองค์การ

คุณลักษณะที่สำคัญของสถาบันคืออะไร ?

## Environment

สภาพแวดล้อมขององค์การ

หลักสูตร และบริการ

พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม + สมรรถนะหลัก

ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

สินทรัพย์ อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์

กฎระเบียบข้อบังคับ

## Relationships

ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

โครงสร้างองค์การ

ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ



## P.2 Organizational Situation:

What is your organization's strategic situation?

Competitive Environment

Strategic Context

PERFORMANCE Improvement System

Position

CHALLENGES

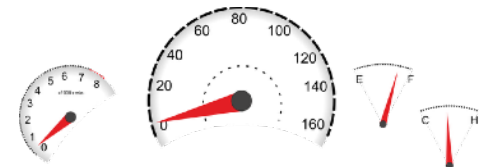
improvement

Changes

ADVANTAGES

evaluation

Comparative Data



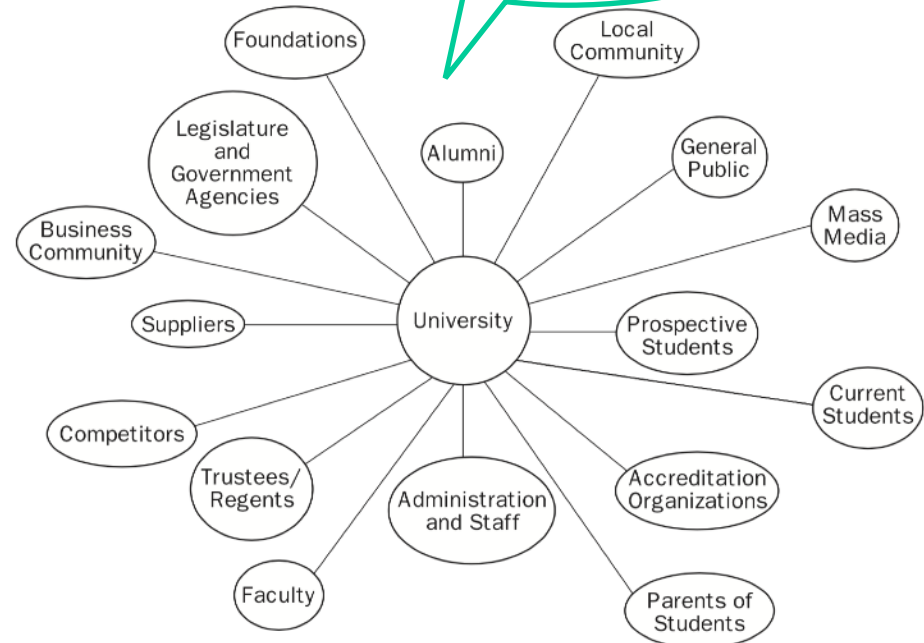
ความสำเร็จ  
ด้านตลาดในระยะยาว

- วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- สารสนเทศที่จะทำความเข้าใจผู้เรียน
- ตอบสนองต่อความต้องการ
- สร้างความผูกพัน



บัณฑิตจากการเรียนการสอน  
ของเราดีที่สุดในเท่าที่ทำได้หรือยัง?  
มีอะไรดีขึ้นได้อีกหรือไม่?

Stakeholders in the educational market



Source: Kotler and Fox, 1995

มหาวิทยาลัยมีหลายลูกค้า และมีความ  
ต้องการที่แตกต่างกันมาก

**Where do you want to be?**

**Vision & Objectives**

**Description of desired future state**

**Where are you now?**

**Gap Analysis**

**Assessment to current state**

**How will you get there?**

**Strategies**

**Action Plan  
(Roadmap)**

**How will you know when you are there?**

**Balanced Scorecard**

**Metrics & Continuous Improvement**

ผู้นำที่ดีและเก่ง

การนำและการ  
กำกับองค์กร

กำหนดวิสัย  
ทัศน์และค่านิยม สื่อสารให้เกิดการปฏิบัติอย่าง  
จริงจัง กำกับดูแลองค์กร ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย  
และมีจริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชน



Where do you  
want to be?

Vision &  
Objectives

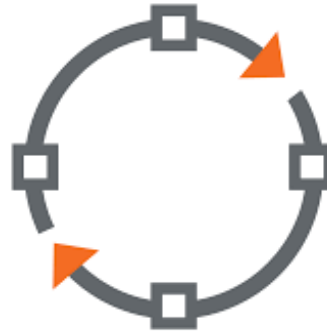
Description of  
desired  
future state



How will you get there?

Strategies

Action Plan  
(Roadmap)



PROCESS



การนำและการ  
กำกับองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์  
และนำไปสู่การปฏิบัติ

วัตถุประสงค์  
เชิงกลยุทธ์

แผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ





Where are you now?

Gap Analysis

Assessment to current state

การบริหารความต้องการ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของผู้เรียน

การนำและการกำกับองค์กร



การกำหนดกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติ



การบริหารขีดความสามารถ และอัตรา  
กำลัง  
บรรยากาศการทำงาน  
การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร



การบริหารความต้องการ ความพึง  
พอใจ ความไม่พึงพอใจ ความ  
ผูกพันของผู้เรียน

ผู้นำที่ดีและเก่ง



การกำหนดกลยุทธ์  
และนำไปสู่การปฏิบัติ



Where are you  
now?

Gap Analysis

Assessment  
to current  
state

การบริหารขีดความสามารถ และอัตรา  
กำลัง  
บรรยากาศการทำงาน  
การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร



การบริหารความต้องการ ความพึง  
พอใจ ความไม่พึงพอใจ ความ  
ผูกพันของผู้เรียน

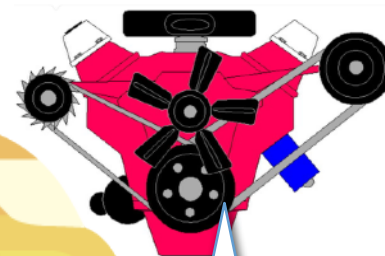
ผู้นำที่ดีและเก่ง

Where are you  
now?

Gap Analysis

Assessment  
to current  
state

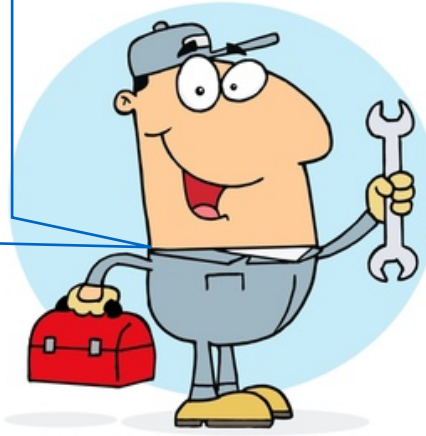
การกำหนดกลยุทธ์  
และนำไปสู่การปฏิบัติ



หลักสูตร การบริการ และกระบวนการ  
การจัดการกระบวนการ  
การควบคุมต้นทุน  
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน



การบริหารขีดความสามารถ และอัตรา  
กำลัง  
บรรยากาศการทำงาน  
การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร



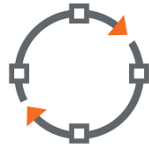
การกำหนดกลยุทธ์  
และนำไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารความต้องการ ความพึง  
พอใจ ความไม่พึงพอใจ ความ  
ผูกพันของผู้เรียน

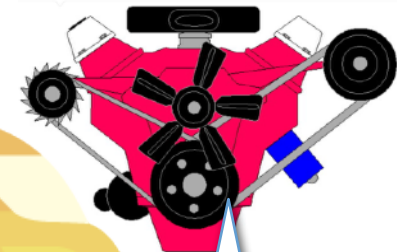
ผู้นำที่ดีและเก่ง



การวัดผล การวิเคราะห์ การดำเนินการ  
ความรู้ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยี  
สารสนเทศ



PROCESS



หลักสูตร การบริการ และกระบวนการ  
การจัดการกระบวนการ  
การควบคุมต้นทุน  
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

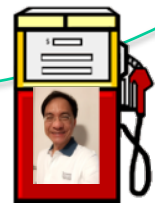


บันทึก

ผู้เรียน



How will you know when you are there?  
Balanced Scorecard  
Metrics & Continuous Improvement



บัณฑิต

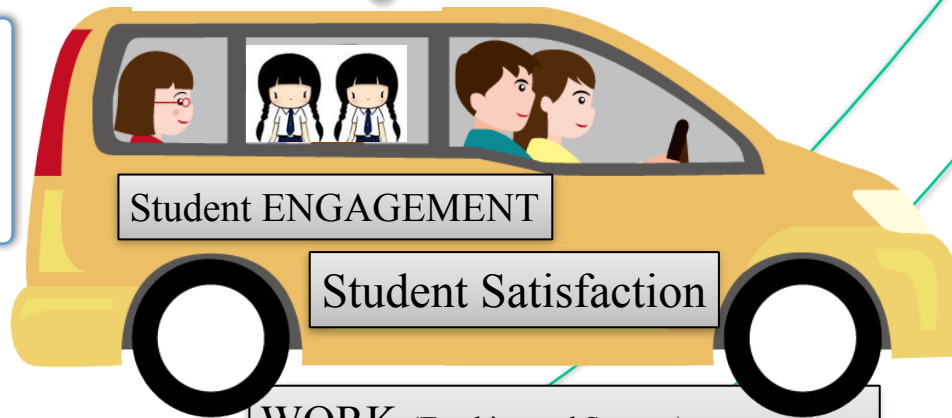


Student LEARNING

results

results

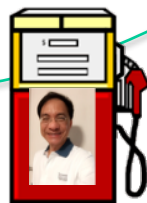
ผู้เรียน



Student ENGAGEMENT

Student Satisfaction

WORK (Teaching and Support)  
PROCESS EFFECTIVENESS



Supply-Chain Management

WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY

WORKFORCE Climate

WORKFORCE ENGAGEMENT

WORKFORCE Development

results

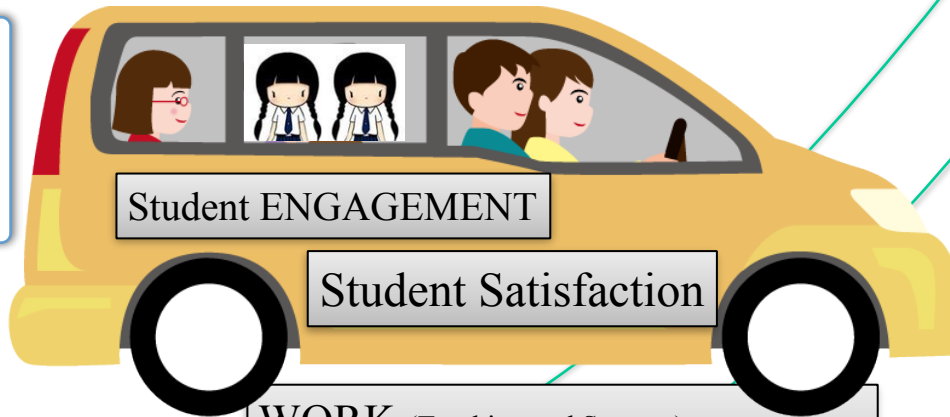


บัณฑิต



Student LEARNING

ผู้เรียน



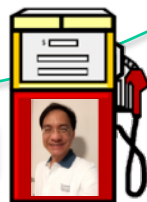
Student ENGAGEMENT

Student Satisfaction

WORK (Teaching and Support)  
PROCESS EFFECTIVENESS



Supply-Chain Management



# WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY

WORKFORCE Climate

WORKFORCE ENGAGEMENT

WORKFORCE Development



บัณฑิต



Student LEARNING

achievement of organizational strategy and ACTION PLANS

Leadership communication and engagement



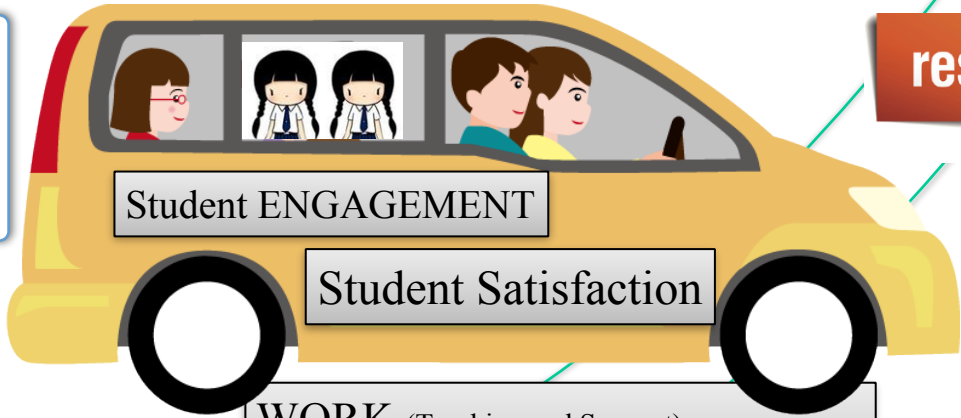
results

GOVERNANCE accountability



Law, Regulation, and Accreditation

ผู้เรียน



Student ENGAGEMENT

Student Satisfaction

WORK (Teaching and Support)  
PROCESS EFFECTIVENESS

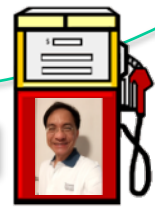


Ethics



societal responsibilities  
and support of  
communities

Supply-Chain Management



# WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY

WORKFORCE Climate

WORKFORCE ENGAGEMENT

WORKFORCE Development



บัณฑิต



Student LEARNING

achievement of organizational strategy and ACTION PLANS

Leadership communication and engagement

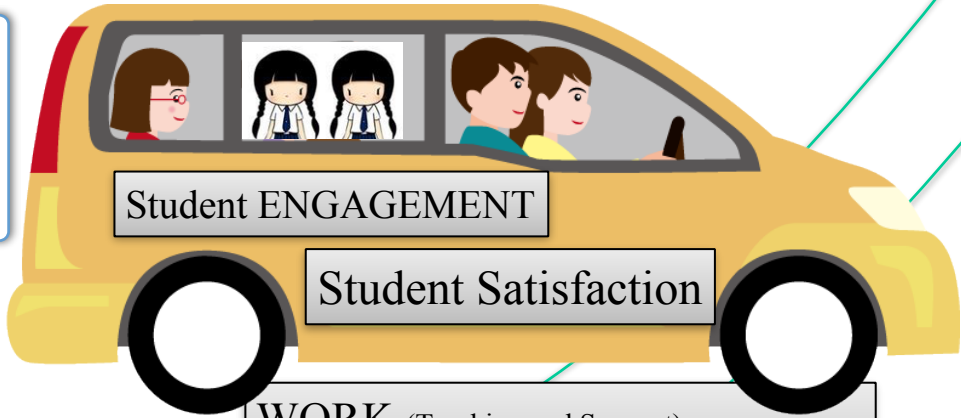


GOVERNANCE accountability



Law, Regulation, and Accreditation

ผู้เรียน



Student ENGAGEMENT

Student Satisfaction

WORK (Teaching and Support)  
PROCESS EFFECTIVENESS



Ethics

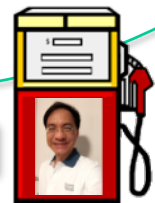


societal responsibilities and support of communities

results

Market PERFORMANCE

Supply-Chain Management



Budgetary and Financial PERFORMANCE



ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล

Leadership and Governance Results

How will you know when you are there?

Balanced Scorecard

Metrics & Continuous Improvement



ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

Budgetary, Financial, and Market Results



ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

Student Learning and Process Results

results

Customer Results

Workforce Results

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร



ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

achievement of organizational strategy and ACTION PLANS

Leadership communication and engagement



Law, Regulation, and Accreditation

Ethics

GOVERNANCE accountability

societal responsibilities and support of communities

Market PERFORMANCE

Budgetary and Financial PERFORMANCE



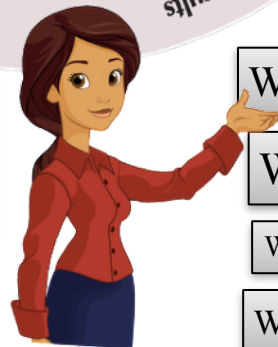
Student LEARNING

WORK (Teaching and Support) PROCESS EFFECTIVENESS

Supply-Chain Management

Student ENGAGEMENT

Student Satisfaction



WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY

WORKFORCE Climate

WORKFORCE ENGAGEMENT

WORKFORCE Development

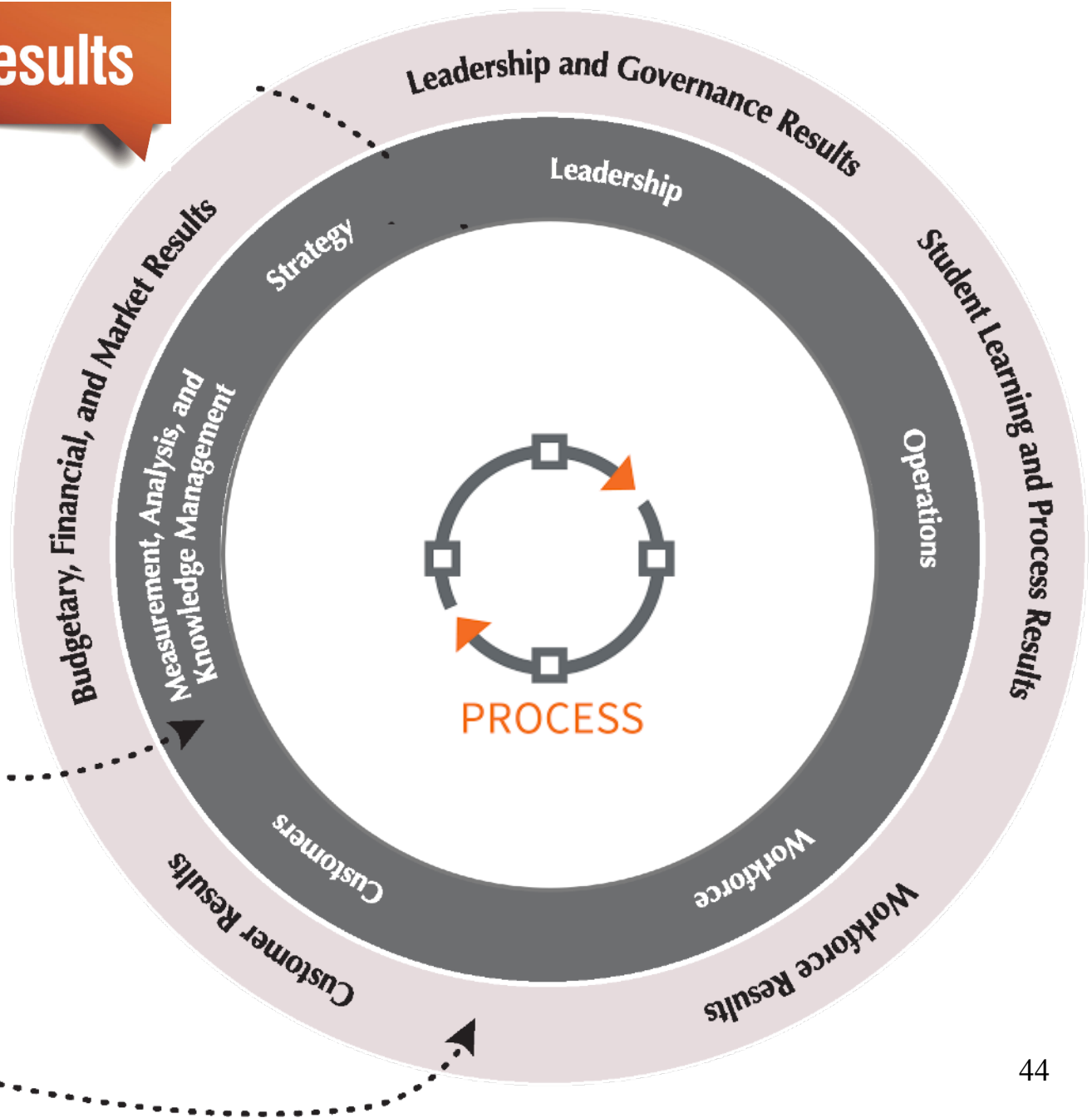


# ARE WE MAKING PROGRESS?

## CATEGORY 7: RESULTS

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
<b>7a</b> My work products meet all requirements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7b</b> My customers are satisfied with my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7c</b> I know how well my organization is doing financially.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7d</b> My organization has the right people and skills to do its work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7e</b> My organization removes things that get in the way of progress.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7f</b> My organization obeys laws and regulations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7g</b> My organization practices high standards and ethics.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7h</b> My organization helps me help my community.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7i</b> My organization is a good place to work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

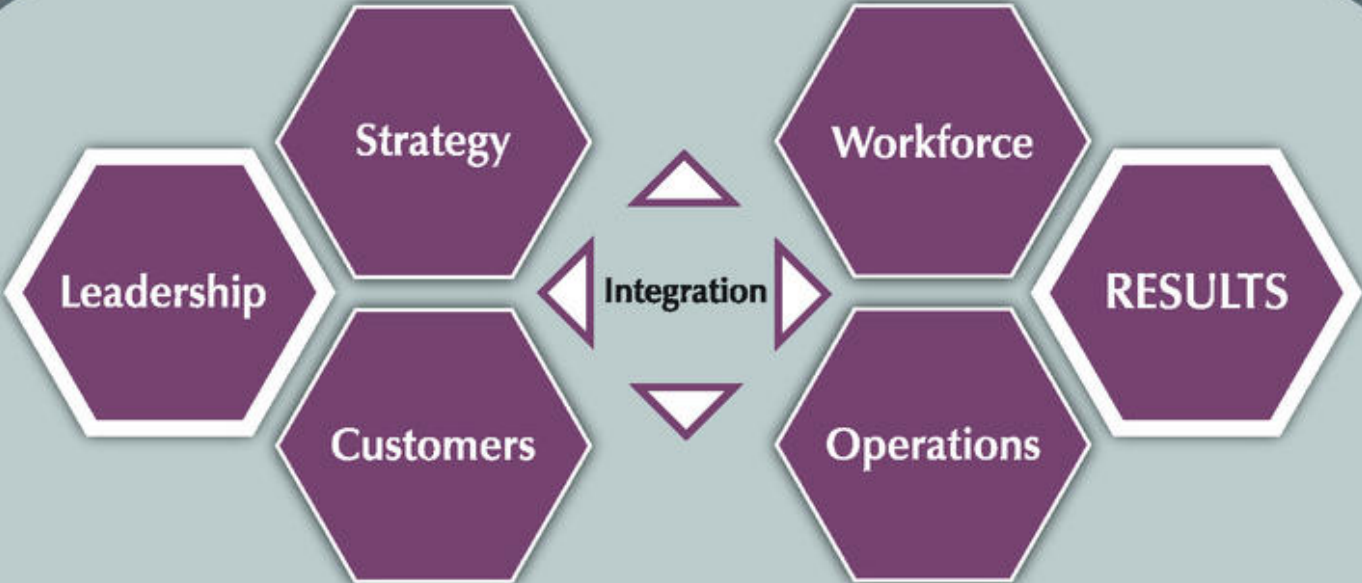
results



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

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

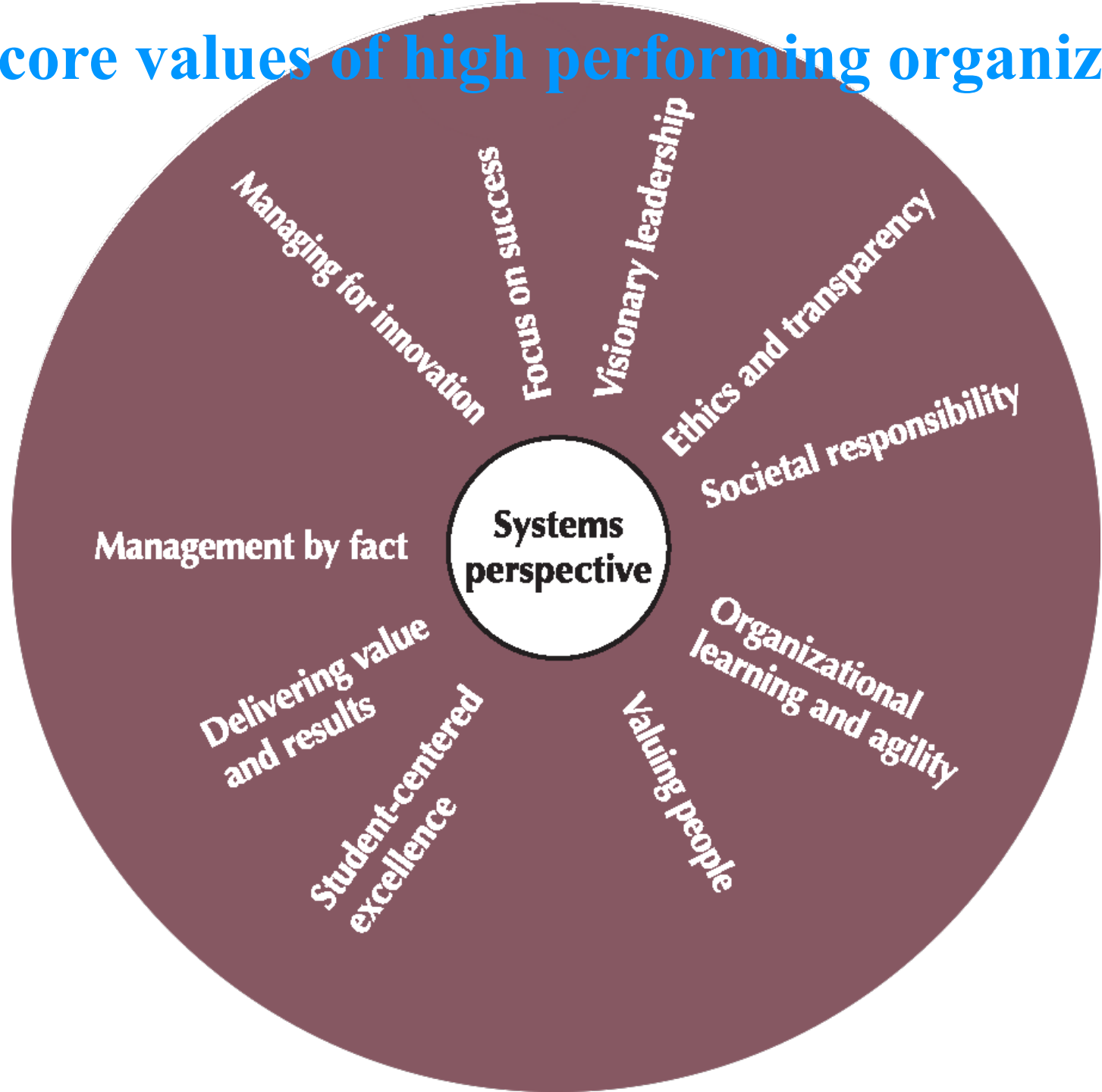
# Organizational Profile



Measurement, Analysis, and Knowledge Management

Core Values and Concepts

# 11 core values of high performing organizations

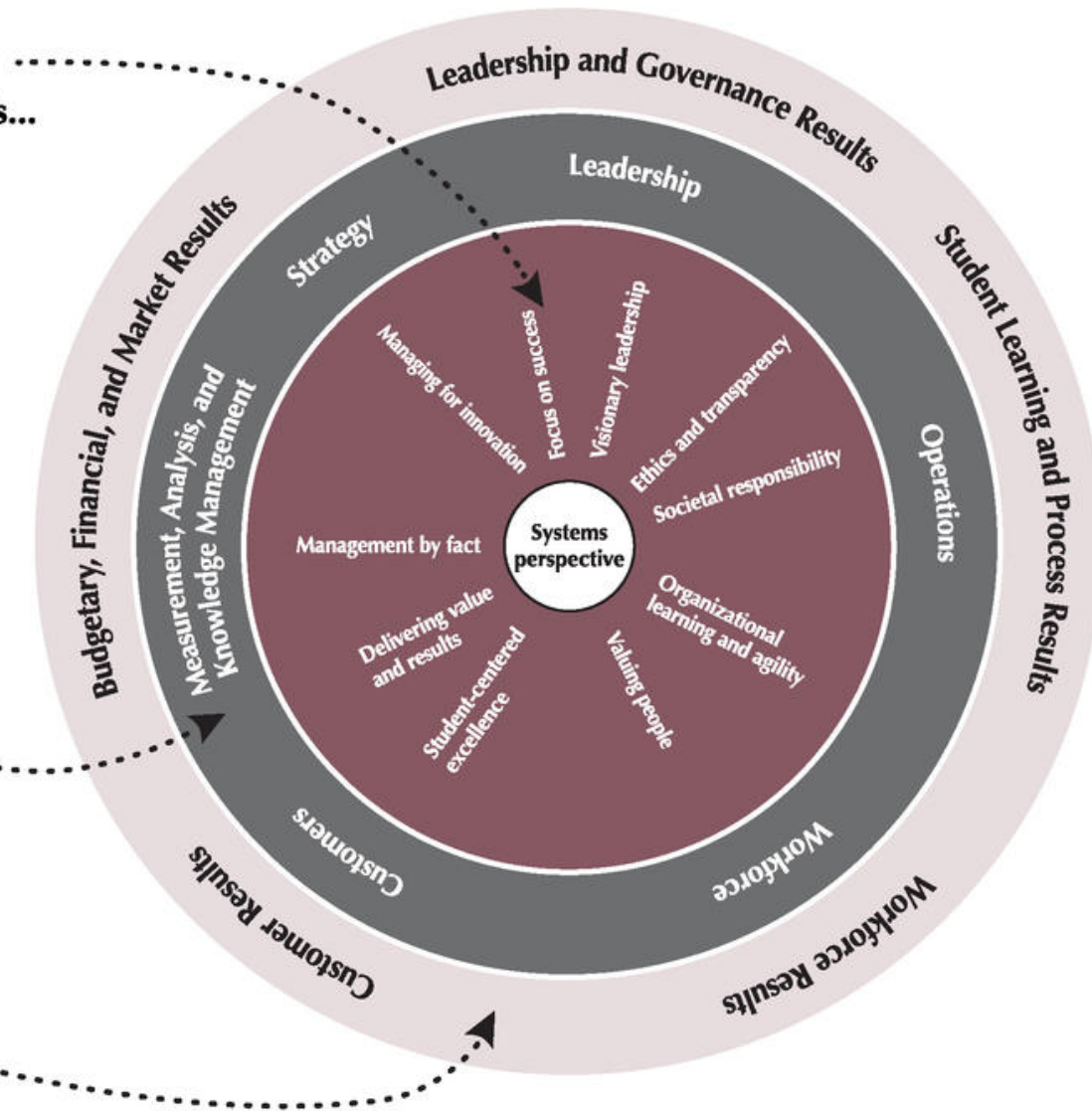


# The Role of Core Values and Concepts

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

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

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

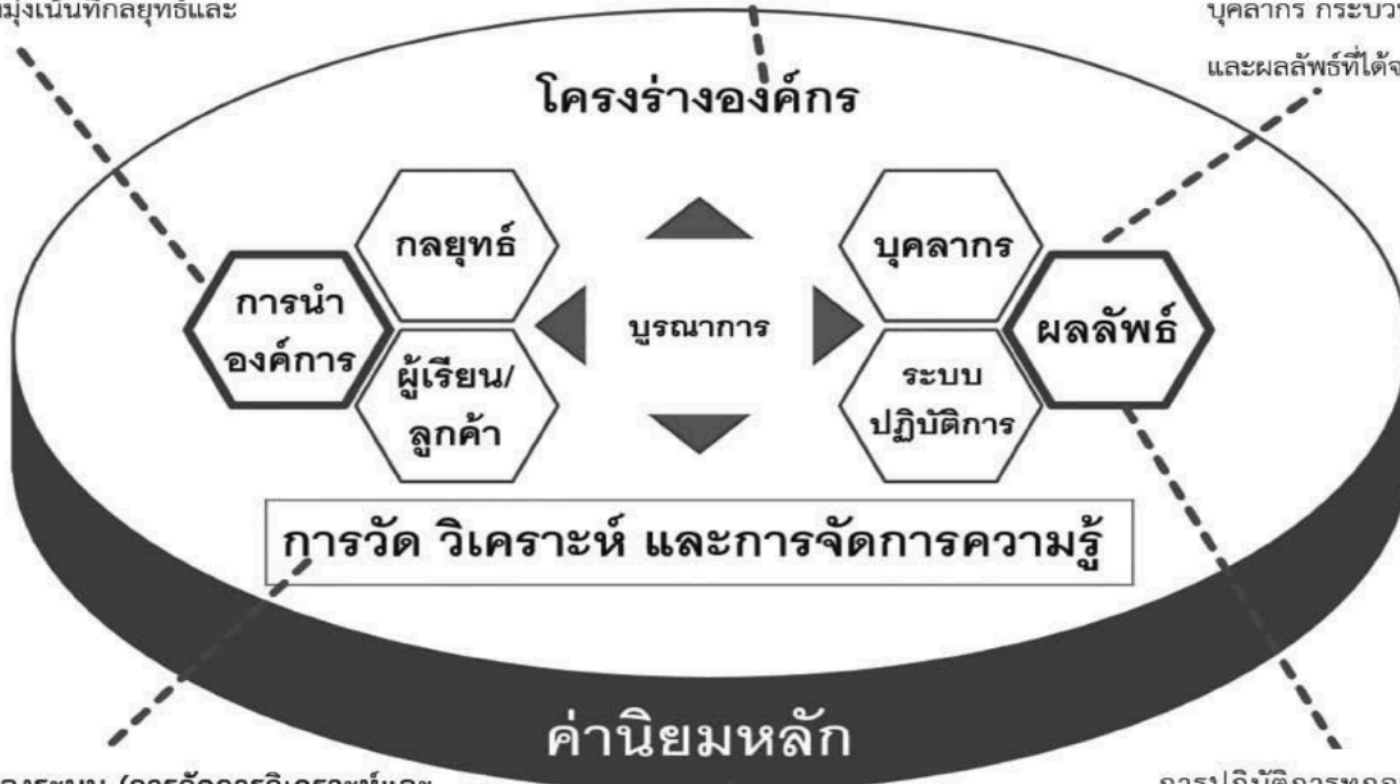


โครงสร้างองค์กรบ่งบอกถึงบริบทและอธิบาย

วิธีการปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อม  
การดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของการ  
ดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร  
ระบบปฏิบัติการและผลลัพธ์)  
ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้น  
บุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ  
และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ

กลุ่มการนำองค์กร (การนำ  
องค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า)  
เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำ  
องค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และ  
ลูกค้า



พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และ  
การจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการ  
ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมี  
การปรับปรุงผลการดำเนินการและ  
ความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูล  
จริง มีความคล่องตัวและใช้ความรู้เป็น  
แรงผลักดัน

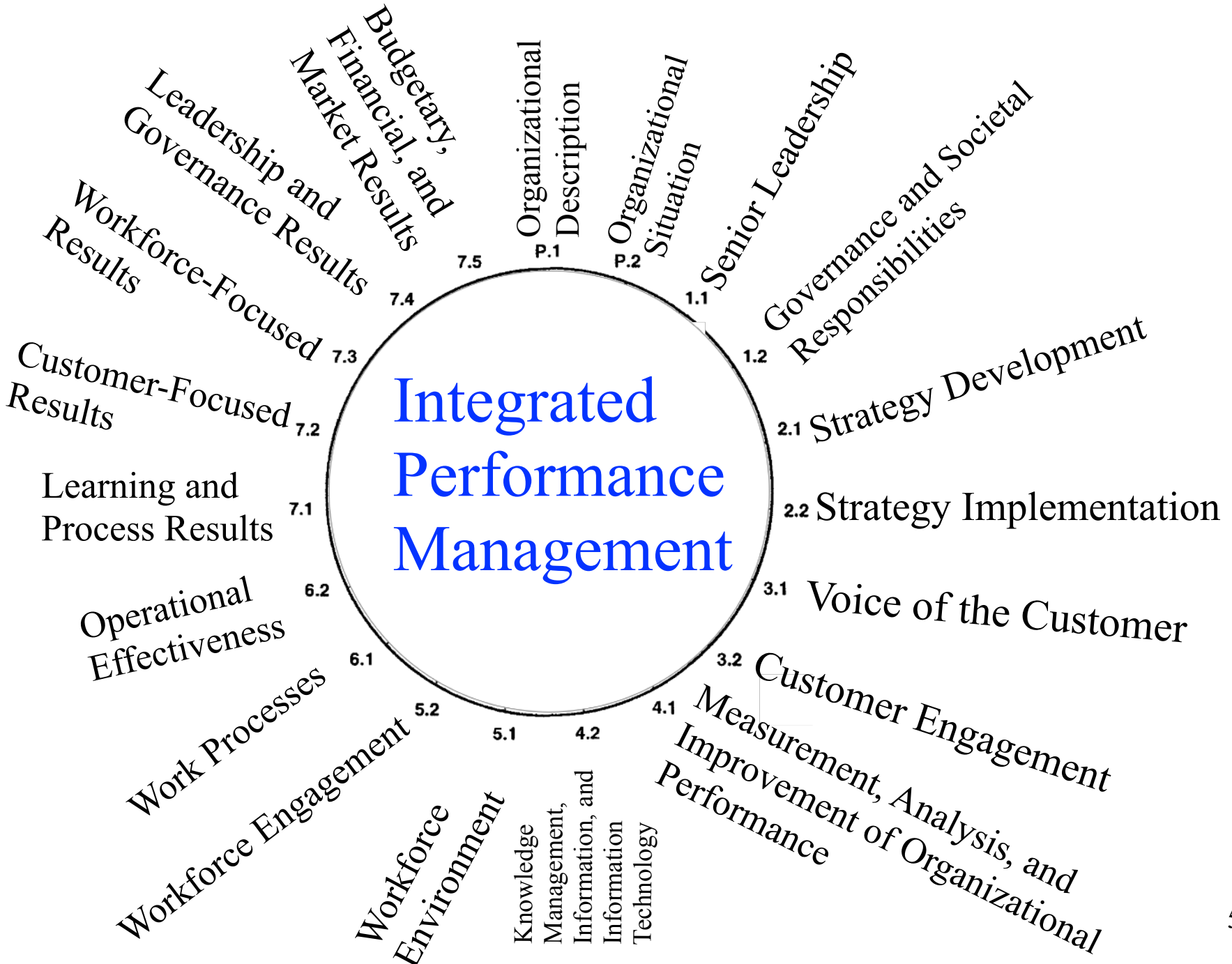
พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX มาจาก  
ชุดของค่านิยมหลักและแนวคิด  
ซึ่งฝังลึกในองค์กรที่มีผลการ  
ดำเนินงานที่โดดเด่น (ดูหน้า81)

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ซึ่ง  
ประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของ  
ผู้เรียนและกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า  
การมุ่งเน้นบุคลากร การนำองค์กรและ  
ธรรมาภิบาล รวมถึงผลลัพธ์ด้านการเงิน  
งบประมาณและตลาด

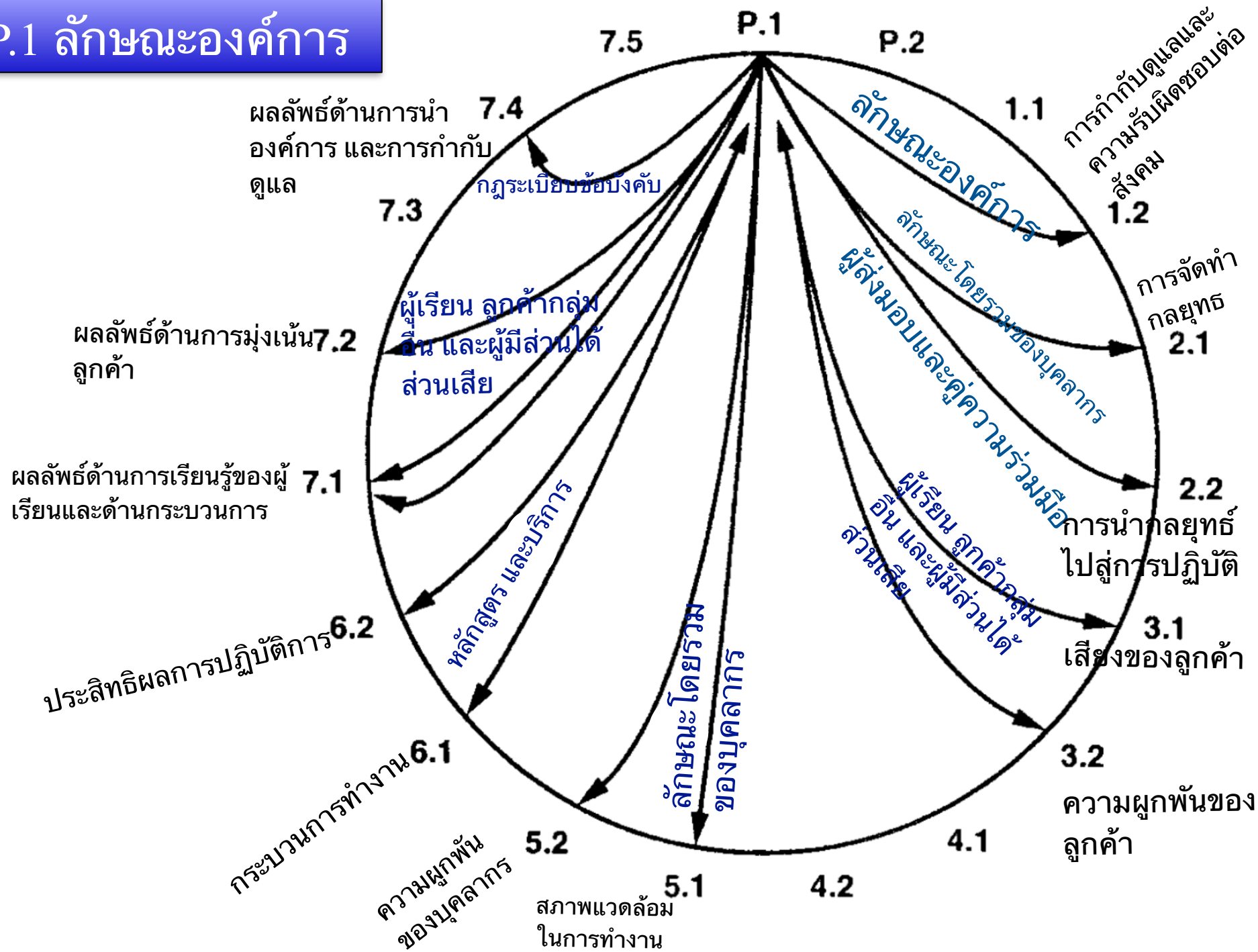
# Integrated Performance Management



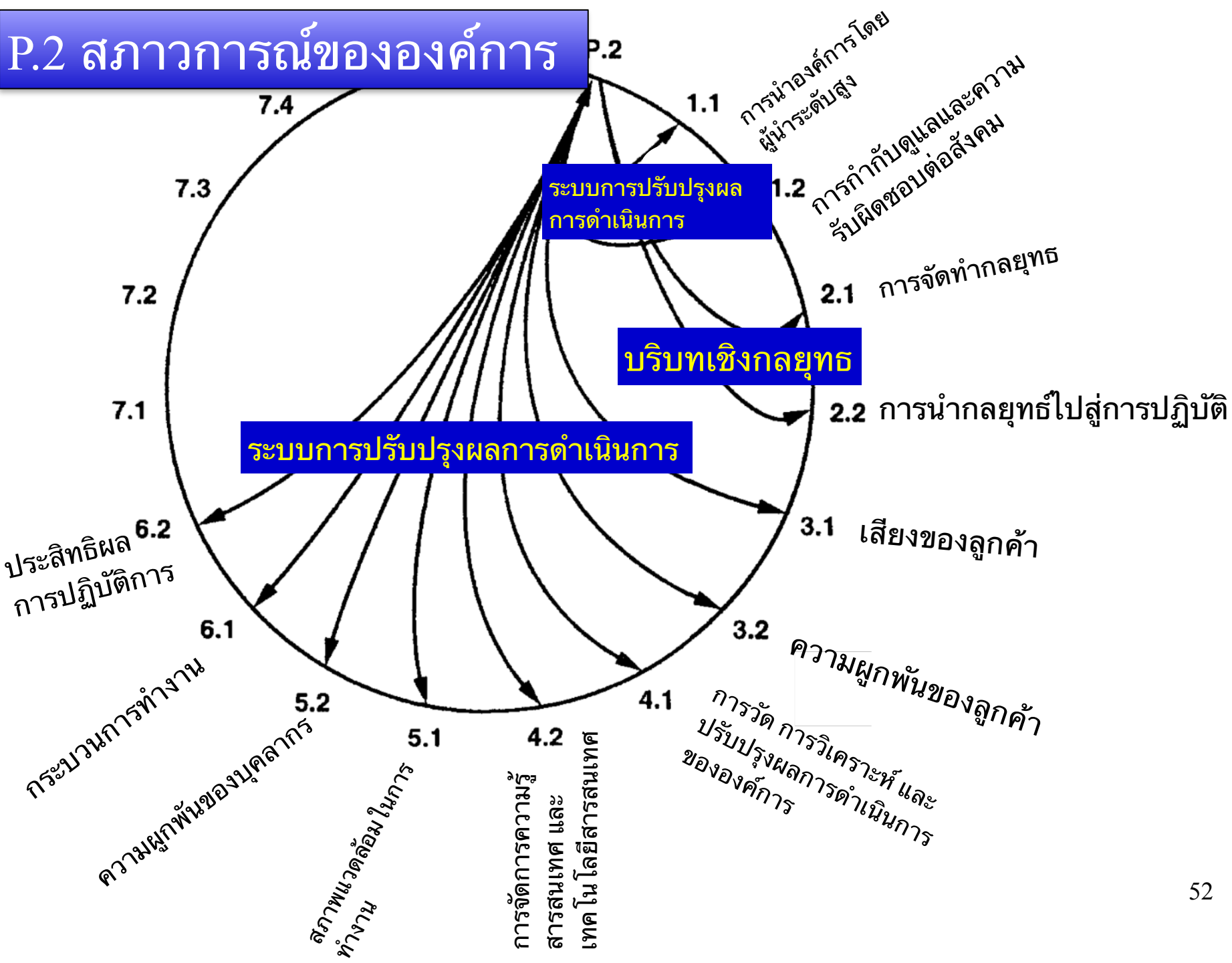
# Integrated Performance Management



# P.1 ลักษณะองค์การ

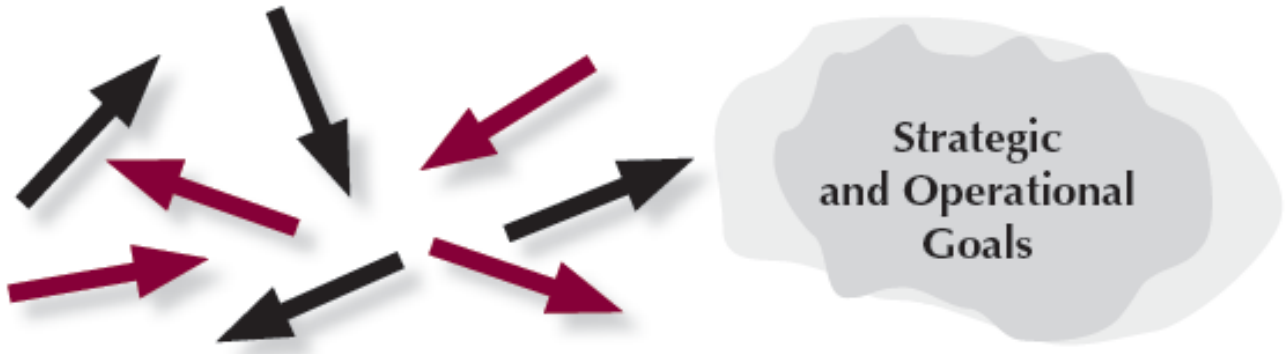


# P.2 สภาพการณ์ขององค์กร



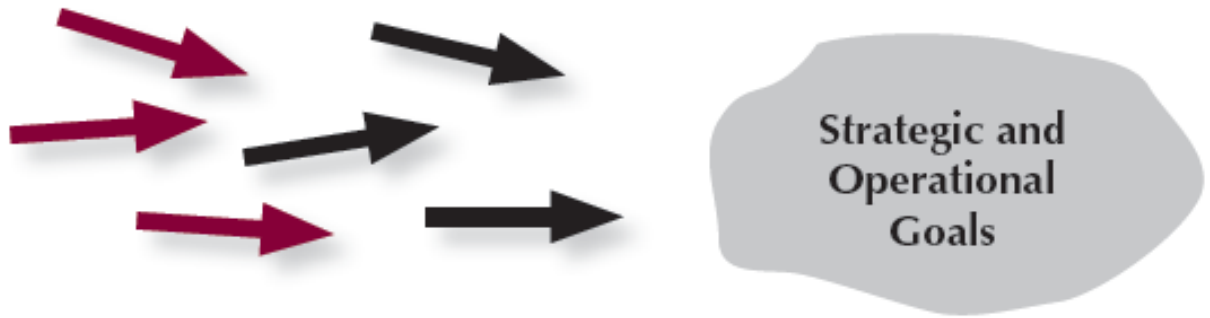


**Reacting to Problems  
(0–25%)**



Operations are characterized by activities rather than by processes, and they are largely responsive to immediate needs or problems. Goals are poorly defined.

**Early Systematic  
Approaches  
(30–45%)**



The organization is beginning to carry out operations with repeatable processes, evaluation, and improvement, and there is some early coordination among organizational units. Strategy and quantitative goals are being defined.



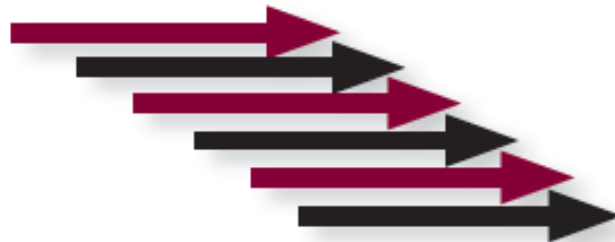
## Aligned Approaches (50–65%)



Strategic  
and Operational  
Goals

Operations are characterized by repeatable processes that are regularly evaluated for improvement. Learnings are shared, and there is coordination among organizational units. Processes address key strategies and goals.

## Integrated Approaches (70–100%)

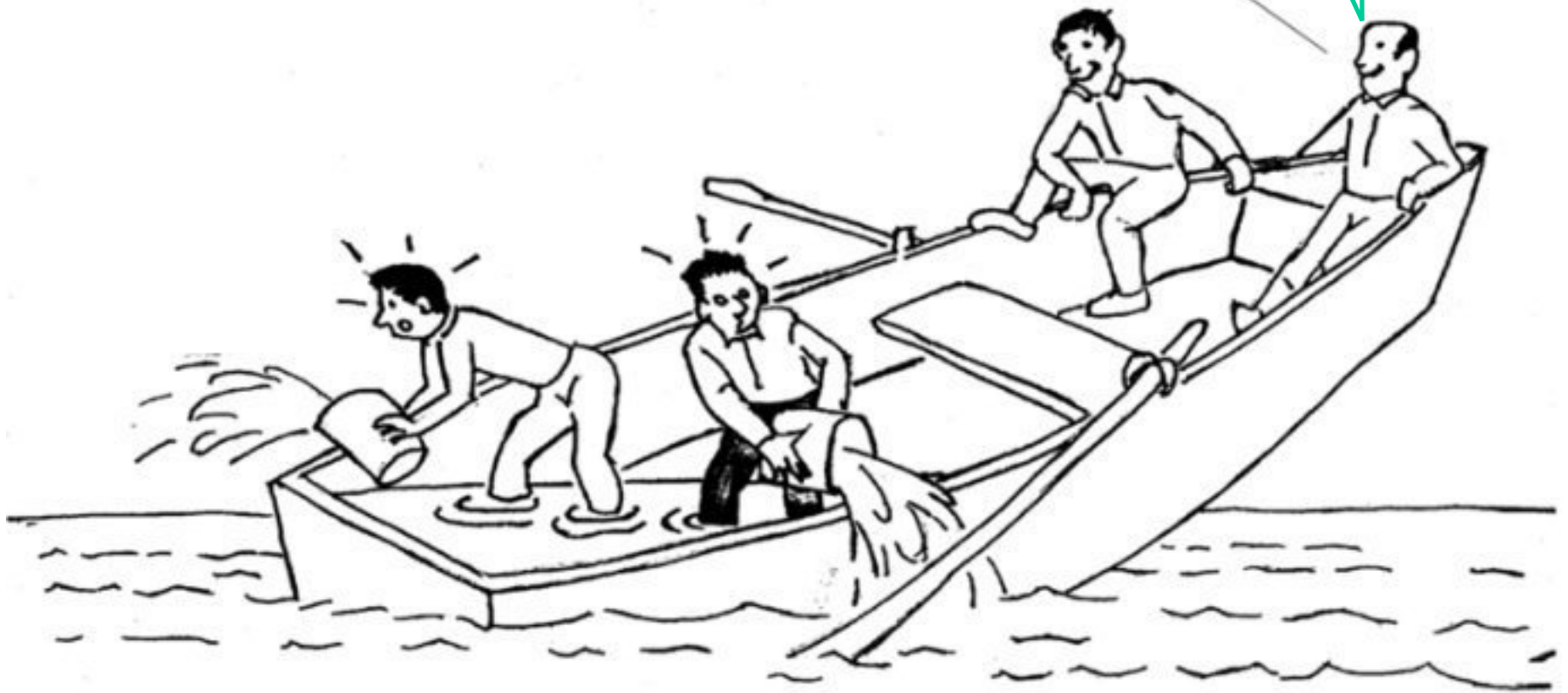


Strategic  
and Operational  
Goals

Operations are characterized by repeatable processes that are regularly evaluated for change and improvement in collaboration with other affected units. The organization seeks and achieves efficiencies across units through analysis, innovation, and the sharing of information and knowledge. Processes and measures track progress on key strategic and operational goals.

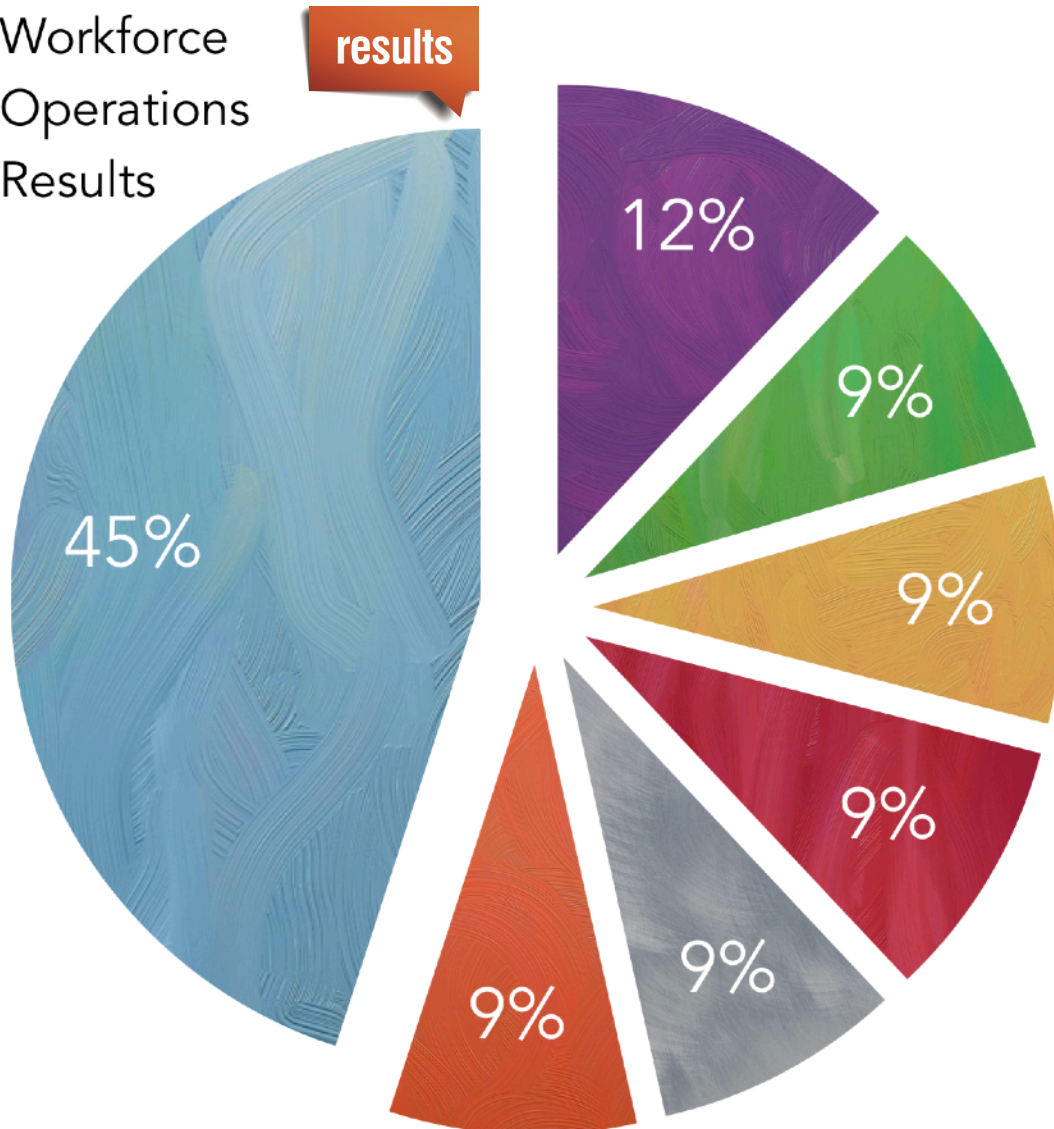
สร้างระบบงานที่มุ่งไปในทาง  
เดียวกัน(Alignment)

Sure glad the hole isn't at our end.



# พัฒนาการขององค์กร (0-1000)

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

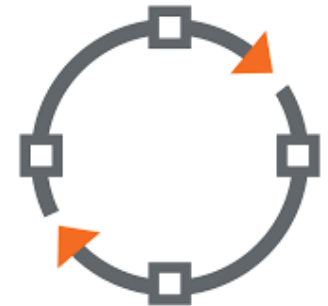




# คะแนนในแต่ละหมวด

หมวด 1 การนำองค์กร	120
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	85
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	85
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	90
หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน	85
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	85
หมวด 7 ผลลัพธ์	<u>450</u>
<b>คะแนนรวม</b>	<b><u>1,000</u></b>

## คะแนน



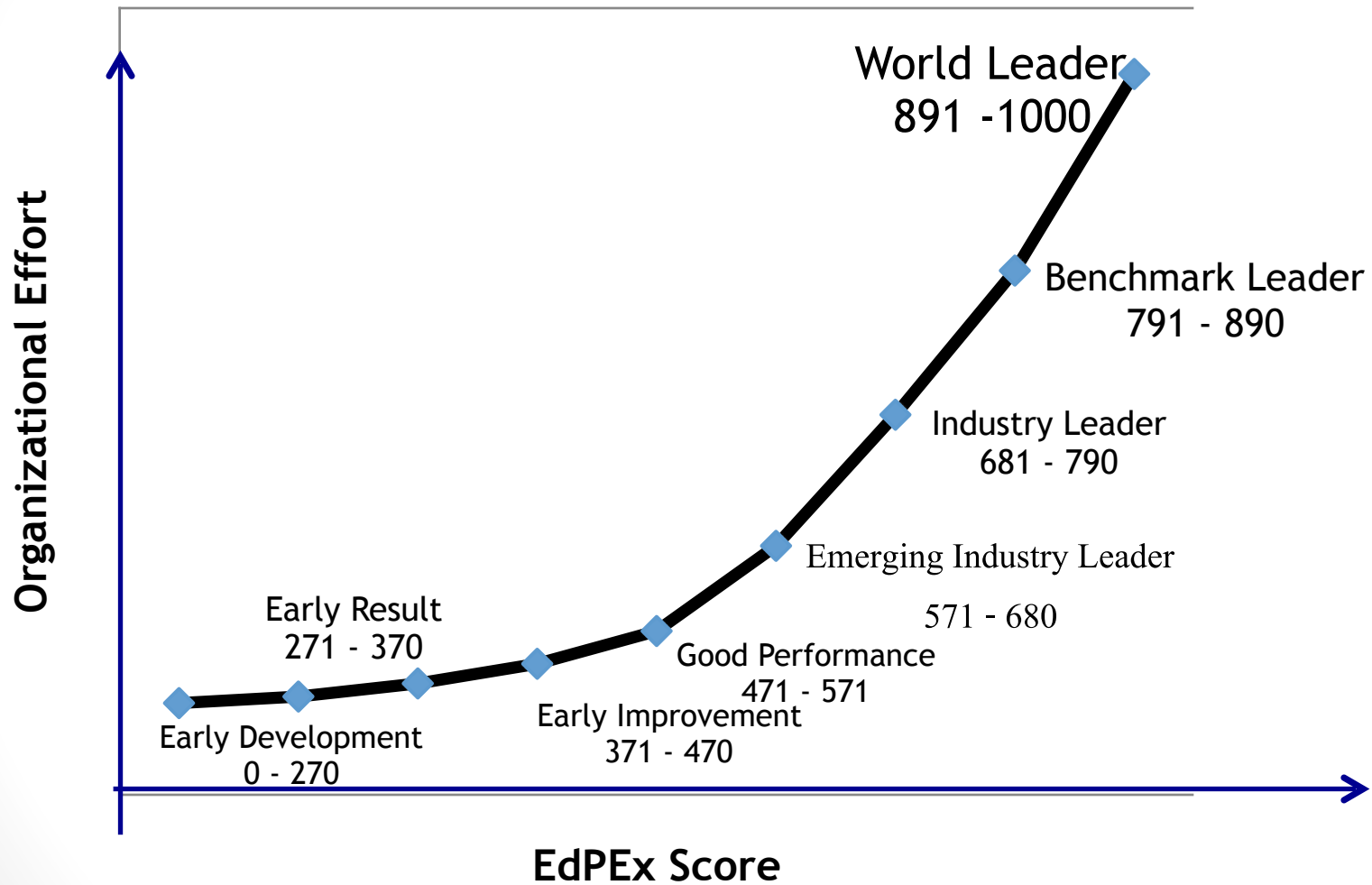
PROCESS

results

คะแนนอิงเกณฑ์รางวัล Baldrige



# ระดับพัฒนาการขององค์กร (0 – 1000)



# Baldrige works if:

- Leaders and the organization have the willingness and ability to develop an organizational culture based on the 11 core values of high performing organizations defined by the Criteria.
- Leaders and the organization are willing to commit to a long-term journey of continuous learning and improvement



*Granite State Quality Council  
New Hampshire's Nonprofit Resource for  
Organizational Performance Excellence*

**The purpose of the Baldrige framework is to help your organization improve and achieve excellence.**

หลักสูตร และบริการ  
วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ  
บุคลากร  
สินทรัพย์  
กฎระเบียบข้อบังคับ

โครงสร้างองค์การ  
ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

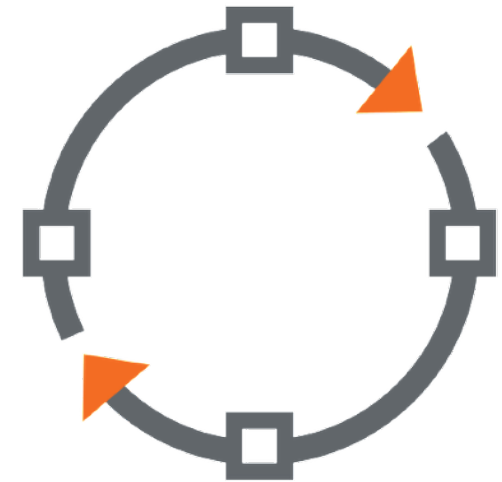
สภาพด้านการแข่งขัน  
ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์  
ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม  
การสื่อสารและการทำให้เกิดการ  
ปฏิบัติอย่างจริงจัง

ระบบการกำกับดูแลองค์กร  
พฤติกรรมที่ถูกต้องกฎหมาย และมี  
จริยธรรม  
ความรับผิดชอบต่อสังคม และการ  
สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์  
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  
การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การ  
ปฏิบัติ  
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียน  
และลูกค้ำกลุ่มอื่น  
การประเมินความพึงพอใจและความ  
ผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ำ  
วิธีการที่สถาบันกำหนดหลักสูตรและ  
บริการ  
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและ  
ลูกค้ำกลุ่มอื่น



PROCESS

การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ การปรับปรุงผลการดำเนินการ  
ความรู้ขององค์การ ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

หลักสูตร และบริการ

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

บุคลากร

สินทรัพย์

กฎระเบียบข้อบังคับ

โครงสร้างองค์การ

ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

สภาพด้านการแข่งขัน

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ



การบริหารขีดความสามารถ และ  
อัตราค่าจ้าง  
บรรยากาศการทำงาน  
การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร  
การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

การออกแบบหลักสูตร การบริการ และ  
กระบวนการ  
การจัดการกระบวนการ  
การควบคุมต้นทุน  
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน  
การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและ  
ภาวะฉุกเฉิน  
การจัดการนวัตกรรม

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้าน  
กระบวนการที่มุ่งเน้นผู้เรียน  
ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ  
ทำงาน  
ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน  
ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่ม  
อื่น  
ผลลัพธ์ด้านบุคลากร  
ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ ชรรมาภิบาล  
และความรับผิดชอบต่อสังคม  
ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณ การ  
เงิน และตลาด

results

การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ การปรับปรุงผลการดำเนินการ  
ความรู้ขององค์การ ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ



# แนวทางในการนำเกณฑ์ไปใช้

- เพื่อการปรับปรุงองค์กร
- เพื่อสร้างระบบงานที่มุ่งไปในทางเดียวกัน(Alignment)
- เพื่อให้กระบวนการทำงานต่าง ๆ มีบูรณาการ (Integration)
- เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศโดยเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่ใกล้เคียงกัน หรือที่เราต้องการพัฒนาให้เทียบเท่า



- delivery of ever-improving value to students
- effectiveness and capabilities
- learning

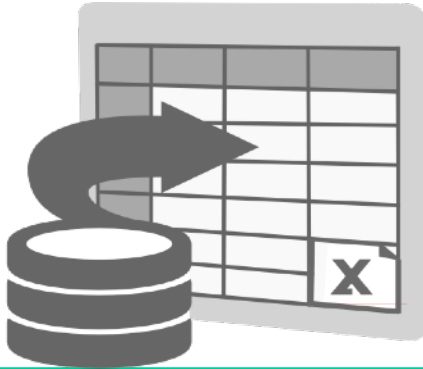


บัณฑิตจากการเรียนการสอน  
ของเราดีที่สุดในเท่าที่ทำได้หรือยัง?  
มีอะไรดีขึ้นได้อีกหรือไม่?

เชื่อมโยงไม่ขัดกัน



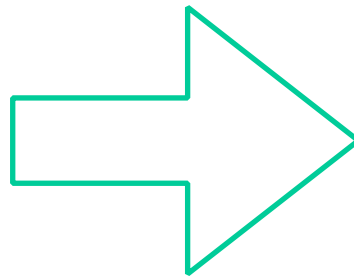
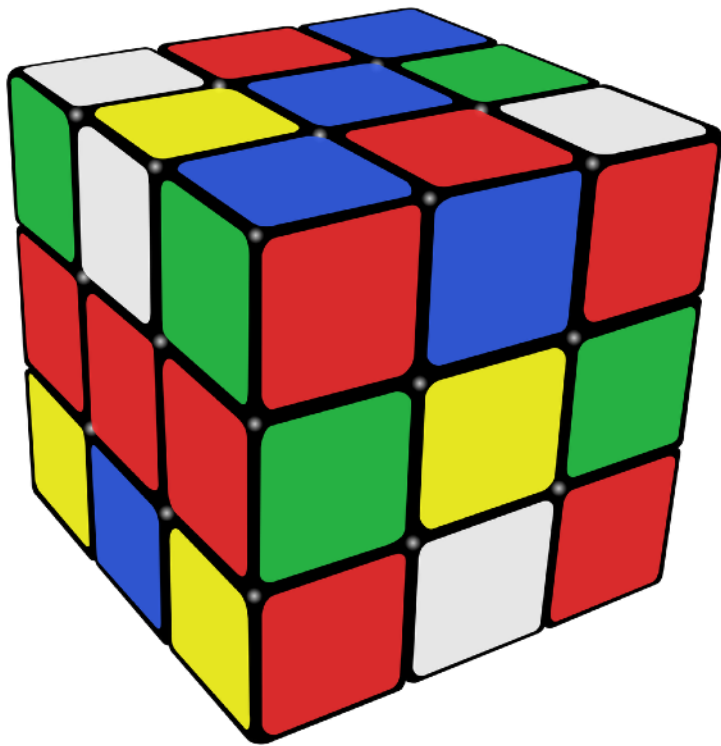
แค่  
ทำ



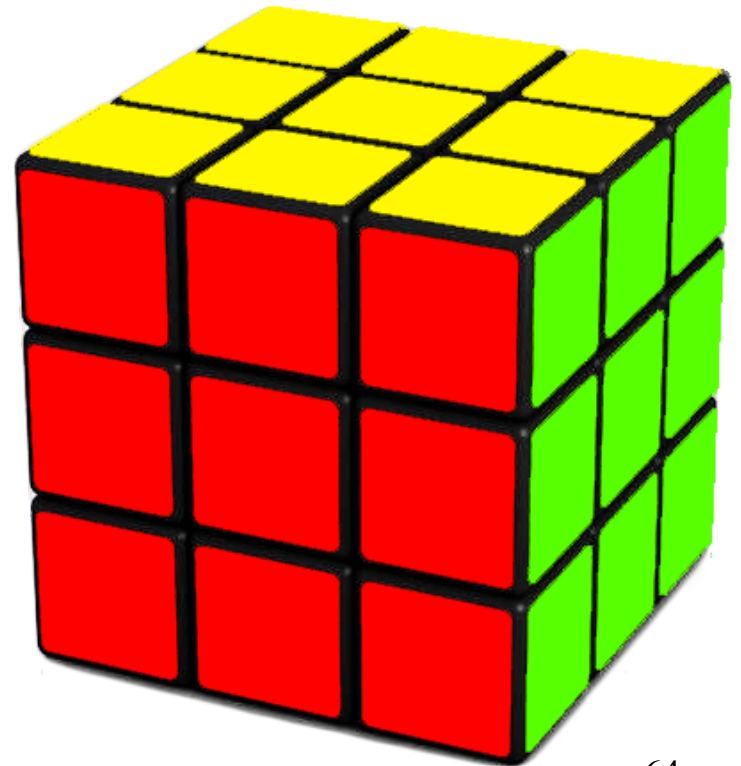
บอกได้ว่าขั้นตอนไหนต้องปรับปรุงอย่างไร

มีขั้นตอนที่ทำซ้ำได้เหมือนเดิม

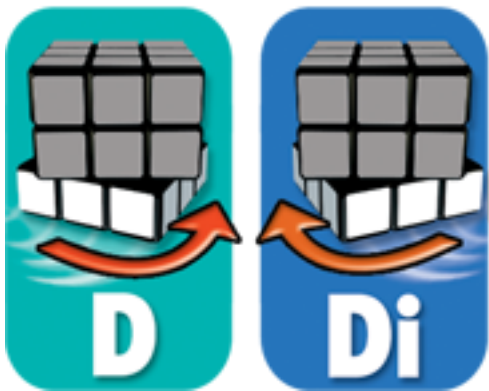
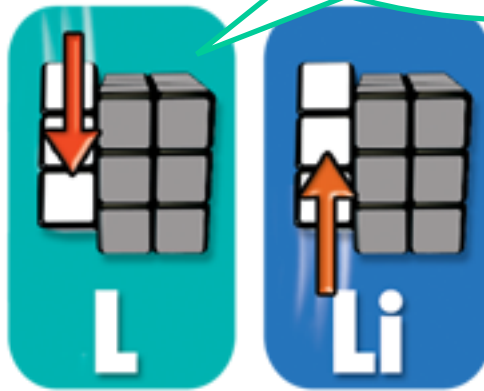
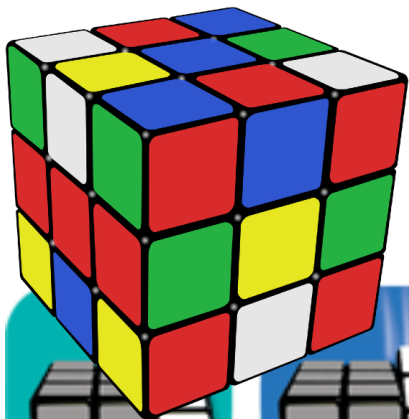
ไปถึง  
แต่บอกไม่ได้ว่าไปถึงได้  
อย่างไร



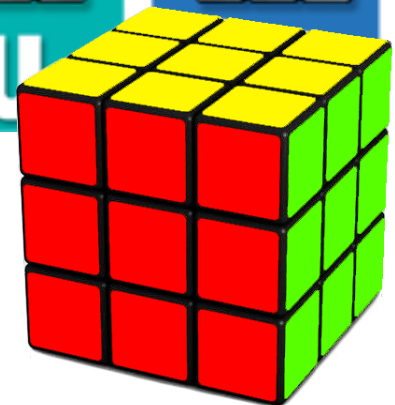
แค่  
ทำ



ไปถึง  
และบอกได้ว่าไปถึงได้  
อย่างไร

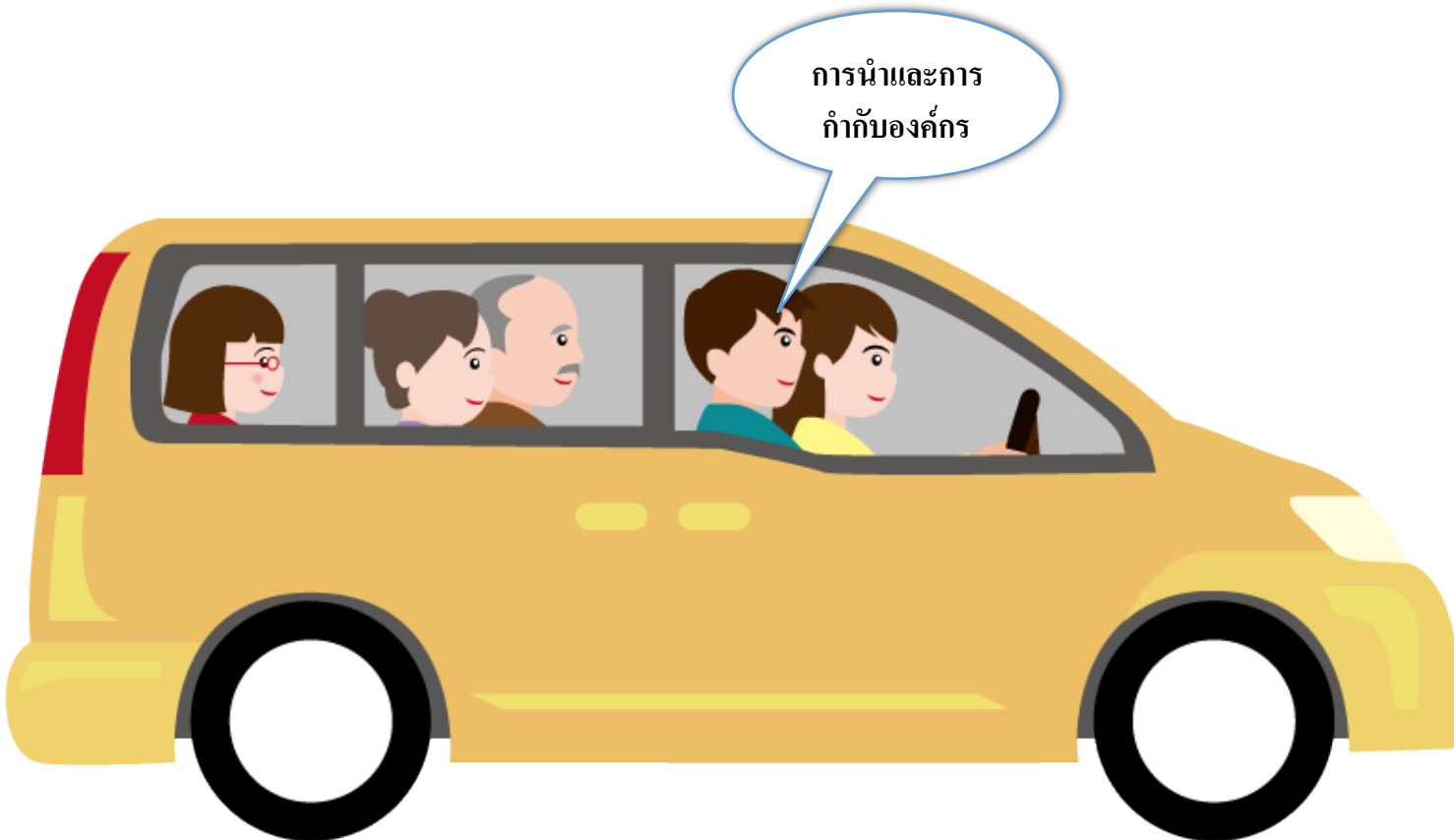


มีขั้นตอนที่ทำซ้ำได้เหมือนเดิม



# หมวด 1 การนำองค์กร (120 คะแนน)

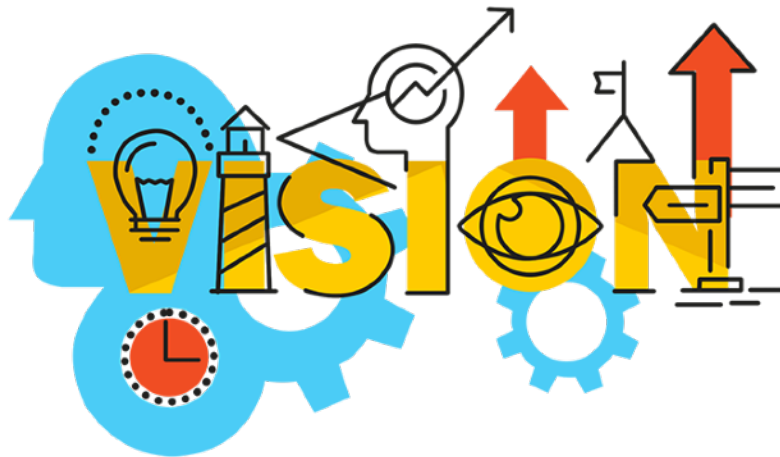
- การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงด้วยตนเอง ในการชี้แนะและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำกับดูแลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



VISION

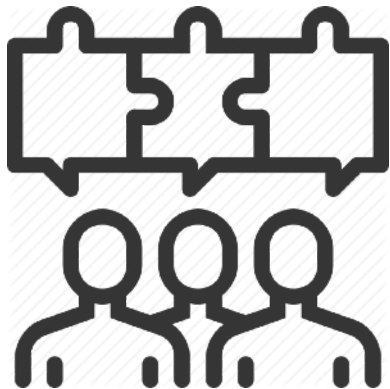
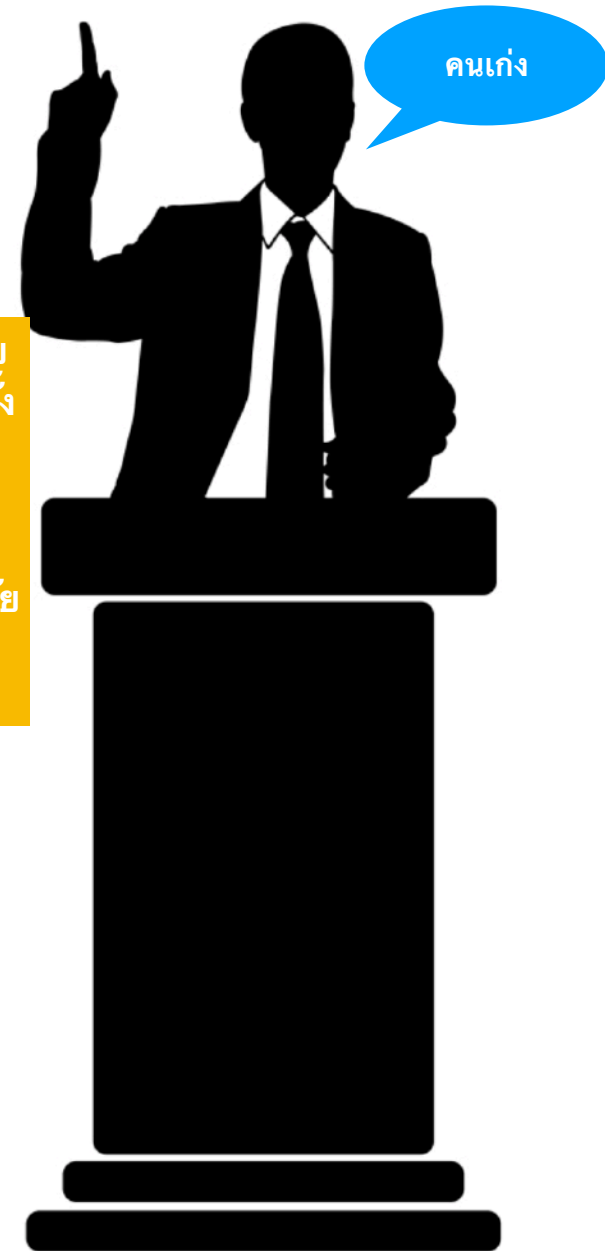
บทบาทของอธิการบดี คณบดี

นำคณะ/มหาวิทยาลัยอย่างมีวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต



สามารถทำให้คณะ/มหาวิทยาลัย  
สร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทั้ง  
ในปัจจุบันและอนาคต

สามารถทำให้ทุกคนในคณะ/  
มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นทำงานไปสู่วิสัย  
ทัศน์ที่กำหนดไว้



สื่อสารกับนักศึกษา บุคลากร จน  
เกิดความผูกพันกับคณะ/  
มหาวิทยาลัยขึ้น ในหมู่นักศึกษา  
บุคลากร(ได้ใจจากผู้เรียน  
บุคลากร)

คนดี



ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของกฎ  
ระเบียบอุดมศึกษา และกฎหมายที่  
เกี่ยวข้องอย่างเข้มงวด



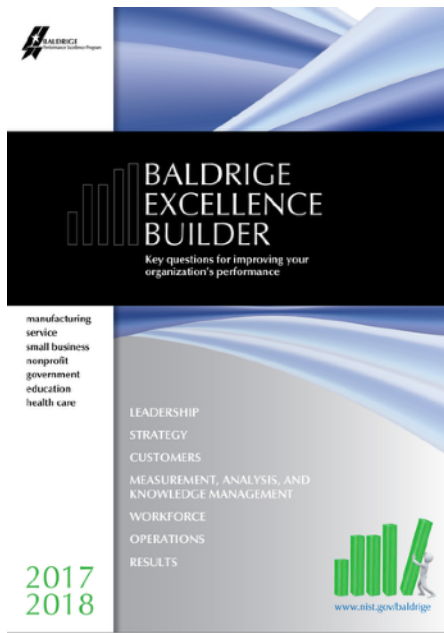
ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในธรรมาภิบาลที่ดี  
และมีการประเมินผลงานของผู้บริหาร



ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในคุณธรรม  
และจริยธรรมอย่างมั่นคง



นำให้คณะ/มหาวิทยาลัยมีส่วน  
ร่วมในการสร้างความผาสุกให้  
สังคมโดยรวม และสนับสนุนให้  
ชุมชนเป้าหมายมีความเข้มแข็ง



## 1.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead the organization?


- (1) HOW do SENIOR LEADERS set your organization's VISION and VALUES?
- (2) HOW do SENIOR LEADERS' actions demonstrate their commitment to legal and ETHICAL BEHAVIOR?
- (3) HOW do SENIOR LEADERS communicate with and engage the entire WORKFORCE and KEY CUSTOMERS?
- (4) HOW do SENIOR LEADERS' actions create an environment for success now and in the future?
- (5) HOW do SENIOR LEADERS create a focus on action that will achieve the organization's MISSION?



## 1.2 Governance and Societal Responsibilities: How do you govern your organization and fulfill your societal responsibilities?

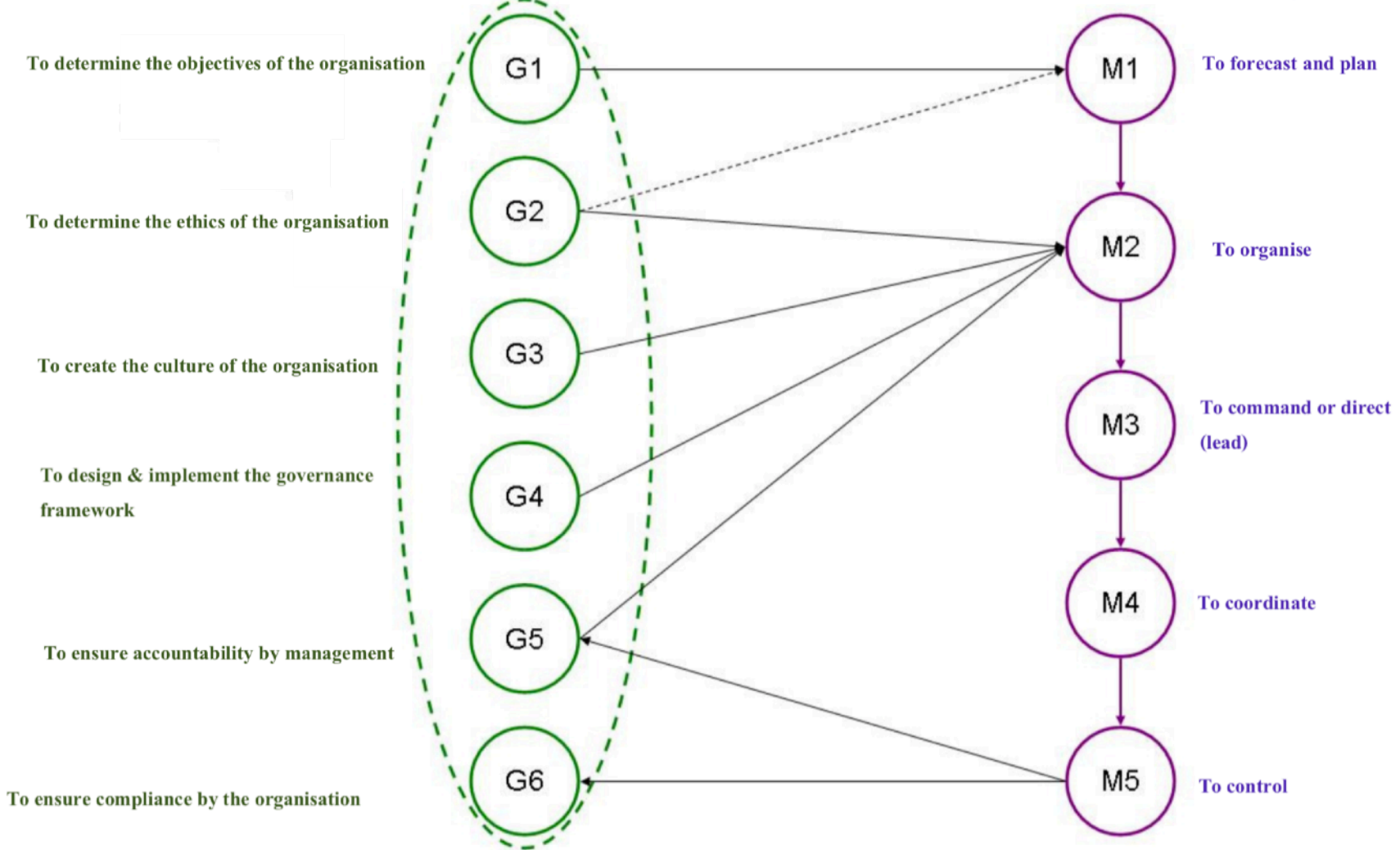
- (1) HOW does your organization ensure responsible GOVERNANCE?
- (2) HOW do you evaluate the PERFORMANCE of your SENIOR LEADERS and your GOVERNANCE board?
- (3) HOW do you address and anticipate legal, regulatory, and community concerns with your products and operations?
- (4) HOW do you promote and ensure ETHICAL BEHAVIOR in all interactions?
- (5) HOW do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations?
- (6) HOW do you actively support and strengthen your KEY communities?

## ระดับการประเมินอธิการบดี คณบดี

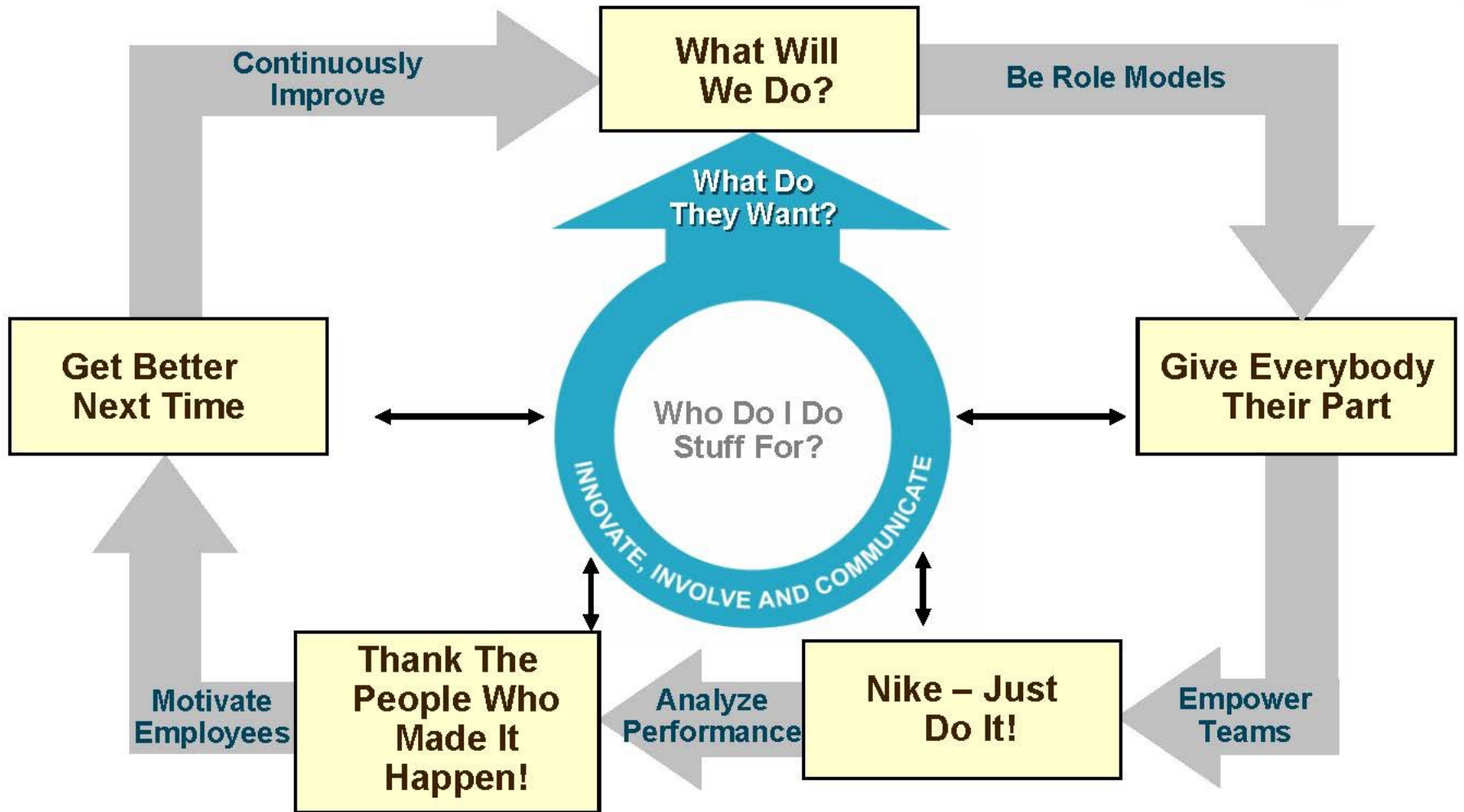
อธิการบดี คณบดี ระดับพอใช้	อธิการบดี คณบดี ระดับดี	อธิการบดี คณบดี ระดับดีเด่น
<p>ทำหน้าที่เฉพาะงานประจำ โดยไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในทางที่ดีขึ้น แต่คณะมหาวิทยาลัยยังคงรักษาระดับความสำเร็จไว้ได้ดั้งเดิม</p>	<p><b>นำคณะ/มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต ตามความสามารถเฉพาะตัว</b></p>	<p><b>นำคณะ/มหาวิทยาลัยอย่างมีวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต โดยผ่านระบบการนำองค์กร ส่งต่อไปสู่บุคลากร นักศึกษา และผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ทุกคนรู้ว่าจะไปทางไหน อย่างไรจากผู้นำ</b></p>
	<p><b>สามารถทำให้คณะ/มหาวิทยาลัยสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้ความสามารถเฉพาะตัว</b></p>	<p>สามารถทำให้คณะ/มหาวิทยาลัยสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยสร้างเป็นวัฒนธรรมที่ใส่ใจนักศึกษา การสร้างสิ่งใหม่ ๆ และการเติมเต็มความรู้ที่ใช้ในการทำงาน</p>
	<p><b>สามารถทำให้ทุกคนในคณะ/มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ความสามารถเฉพาะตัว</b></p>	<p>สามารถทำให้ทุกคนในคณะ/มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยมีการยก ระดับความสำเร็จในคุณค่าที่ส่งมอบให้นักศึกษา อย่างอย่างต่อเนื่อง ดีกว่าเดิมเสมอ</p>
	<p><b>สื่อสารกับนักศึกษา บุคลากร จนเกิดความผูกพันกับคณะ/มหาวิทยาลัยขึ้นในหมู่นักศึกษา บุคลากร(ได้ใจจากผู้เรียน บุคลากร)</b></p>	<p>สื่อสารกับนักศึกษา บุคลากร ในทุกช่องทางอย่างตรงไปตรงมา ทั้งเรื่องงานประจำ และเรื่องที่เป็นการตัดสินใจสำคัญ จนเกิดความผูกพันกับคณะ/มหาวิทยาลัยขึ้นในหมู่นักศึกษา บุคลากร(ได้ใจจากผู้เรียน บุคลากรอย่างท่วมท้น)</p>

## ระดับการประเมินอธิการบดี คณบดี

อธิการบดี คณบดี ระดับพอใช้	อธิการบดี คณบดี ระดับดี	อธิการบดี คณบดี ระดับดีเด่น
กำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะมหาวิทยาลัย ตามที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม โดยครบถ้วน	ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในธรรมาภิบาลที่ดีและมีการประเมินผลงานของผู้บริหาร	ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในธรรมาภิบาลที่ดี โดยมีการทบทวนและมีการประเมินประสิทธิผลของผลงานครบทุกมิติของธรรมาภิบาล
	ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของกฎระเบียบอุดมศึกษา และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มงวด	ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของกฎระเบียบอุดมศึกษา และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มงวด โดยตรวจสอบในทุกมิติ ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลกระทบ และความกังวลของคนทั่วไปเกี่ยวกับงานของคณะ มหาวิทยาลัย เพื่อแก้ไขก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง
	ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในคุณธรรมและจรรยาบรรณอย่างมั่นคง	ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในคุณธรรมและจรรยาบรรณอย่างมั่นคง โดยมีการติดตามทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง และในทุกขั้นตอนการทำงาน
	นำให้คณะ/มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการสร้างความผาสุกให้สังคมโดยรวม และสนับสนุนให้ชุมชนเป้าหมายมีความเข้มแข็ง	นำให้คณะ/มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการสร้างความผาสุกให้สังคมโดยรวม ในทุกเรื่องสำคัญของโลก และสนับสนุนให้ชุมชนเป้าหมายมีความเข้มแข็ง ในหลายด้านที่เกี่ยวข้อง









## 7.4 Leadership and Governance Results: What are your senior leadership and governance results?

- (1) What are your RESULTS for SENIOR LEADERS' communication and engagement with the WORKFORCE and CUSTOMERS?
- (2) What are your RESULTS for GOVERNANCE accountability?
- (3) What are your legal and regulatory RESULTS?
- (4) What are your RESULTS for ETHICAL BEHAVIOR?
- (5) What are your RESULTS for societal responsibilities and support of your KEY communities?
- (6) What are your RESULTS for the achievement of your organizational strategy and ACTION PLANS?

## 7.5 Financial and Market Results: What are your results for financial viability?

- (1) What are your financial PERFORMANCE RESULTS?
- (2) What are your marketplace PERFORMANCE RESULTS?

# Result

ระดับ  
Level

แนวโน้ม  
Trend

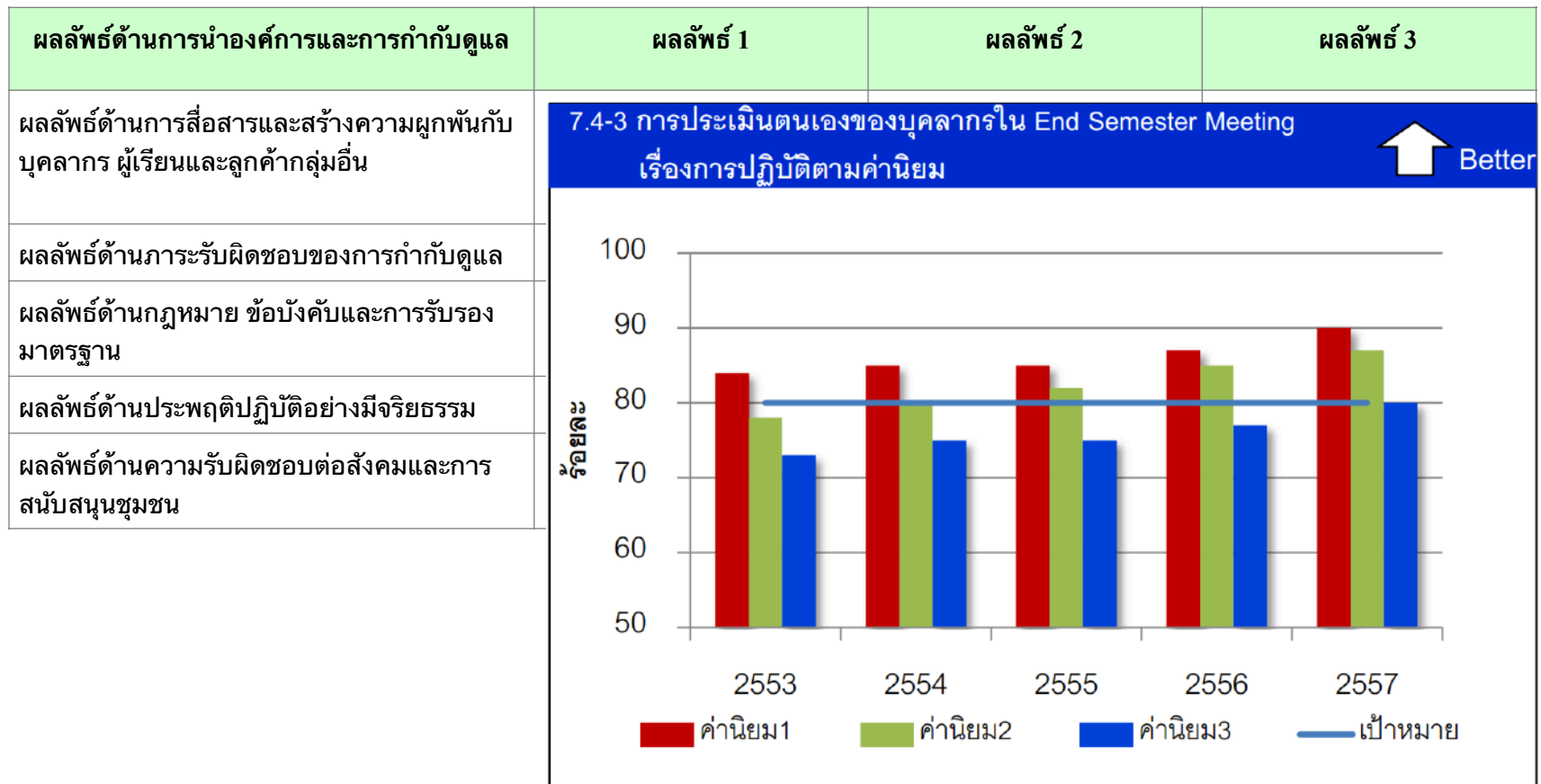
การเทียบเคียง  
Comparison

การบูรณาการ  
Integration

# โครงสร้างองค์การ Organizational Structure

# กฎระเบียบข้อบังคับ Regulatory Requirements

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล



## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และตลาด : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณการเงิน และตลาดของสถาบัน

ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน  
ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

ผลการดำเนินการด้านตลาด  
ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด คืออะไร

	แหล่งที่ใช้ไปของเงิน (เดบิต)	แหล่งที่มาของเงิน (เครดิต)	งบกระแสเงินสด	อัตราส่วนทางการเงิน
งบกำไรขาดทุน	รายจ่าย	รายได้	CFO	GPM,EBITmargin,NPM cash cycle
งบแสดงฐานะการเงิน (งบดุล)	สินทรัพย์หมุนเวียน	หนี้สินหมุนเวียน		
	สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		CFF	
		หนี้สินไม่หมุนเวียน ส่วนของผู้ถือหุ้น		

CFO กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน, CFI กระแสเงินสดจากการลงทุน,

CFF กระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน

GPM อัตรากำไรขั้นต้น, EBIT margin อัตรากำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี, NPM อัตรากำไรสุทธิ

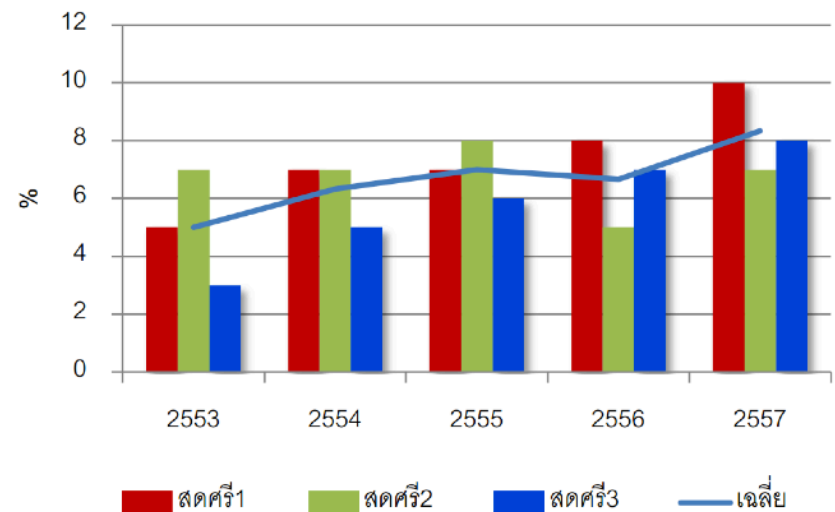
Cash cycle วงจรเงินสด = ระยะเวลาขายสินค้า+ระยะเวลาเก็บหนี้-ระยะเวลาชำระเจ้าหนี้

Asset turn over อัตราหมุนเวียนสินทรัพย์ ROA อัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน

DE ratio อัตราหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

ROE อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

7.5-2 กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น



# ARE WE MAKING PROGRESS?

## CATEGORY 1: LEADERSHIP

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
<b>1a</b> I know my organization's mission (what it is trying to accomplish).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1b</b> I know my organization's vision (where it is trying to go in the future).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1c</b> My senior (top) leaders use our organization's values to guide us.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1d</b> My senior leaders create a work environment that helps me do my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1e</b> My organization's leaders share information about the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1f</b> My organization asks what I think.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 2.1 Strategy Development: How do you develop your strategy?

- (1) HOW do you conduct your strategic planning?
- (2) HOW does your strategy development PROCESS stimulate and incorporate INNOVATION?
- (3) HOW do you collect and analyze relevant data and develop information for your strategic planning PROCESS?
- (4) HOW do you decide which KEY PROCESSES will be accomplished by your WORKFORCE and which by external suppliers and PARTNERS?
- (5) What are your organization's KEY STRATEGIC OBJECTIVES and timetable for achieving them?
- (6) HOW do your STRATEGIC OBJECTIVES achieve appropriate balance among varying and potentially competing organizational needs?

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์  
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  
 การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ  
 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

## Act

ผู้บริหารระดับสูง/  
 คณะกรรมการ  
 โรงเรียน

7

- ทบทวนแผนกลยุทธ์
- ประเมินผลการดำเนินงานเทียบ วัตถุประสงค์
  - ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผน และ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น หากไม่ได้ตามวัตถุประสงค์
  - ทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
  - สื่อสารความคืบหน้าแผนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้บริหารระดับสูง/คณะกรรมการโรงเรียน/  
 หัวหน้ากลุ่มงาน

1

รวบรวมปัจจัยภายใน/ภายนอก และผลการดำเนินการที่ผ่านมา

2

- วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
  - SWOT
  - วิเคราะห์เปรียบเทียบ

3

- กำหนด
- ทิศทางและวัตถุประสงค์
  - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
  - สมรรถนะหลัก
  - ระบบงาน
  - ปัจจัยความสำเร็จ
  - ความท้าทาย ความได้เปรียบ
  - ความเสี่ยง
  - แผนกลยุทธ์

## กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

## Check

หัวหน้ากลุ่มงาน

6

- ติดตามแผน
- วัดผลการดำเนินการทุกเดือน
  - นำเสนอผลการดำเนินทุก 2 เดือน

## Do

บุคลากรทุกคน

4

- จัดทำแผนในการปฏิบัติ
- แผนปฏิบัติการ
  - แผนการเงิน
  - แผนบุคลากร
  - แผนฝึกอบรม
  - แผนนวัตกรรม
  - กำหนดตัววัด

5

- การนำแผนไปปฏิบัติ
- นำเสนอแผนทั้ง 3 สาขาร่วมกัน
  - อนุมัติแผน
  - สื่อสารแผน
  - ปฏิบัติตามแผน

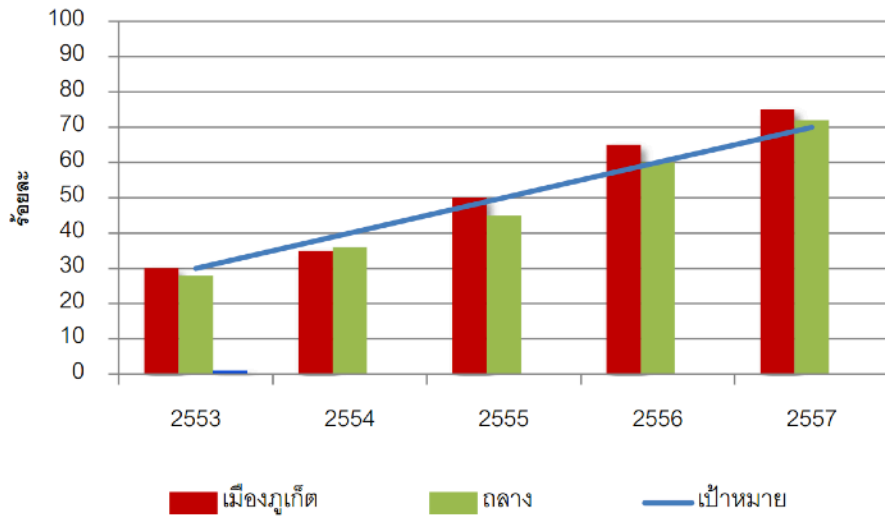


## 2.2 Strategy Implementation: How do you implement your strategy?

- (1) What are your KEY short- and longer-term ACTION PLANS?
- (2) HOW do you DEPLOY your ACTION PLANS?
- (3) HOW do you ensure that financial and other resources are available to support the achievement of your ACTION PLANS while you meet current obligations?
- (4) What are your KEY WORKFORCE plans to support your short- and longer-term STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS?
- (5) What KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS do you use to track the achievement and EFFECTIVENESS of your ACTION PLANS?
- (6) For these KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS, what are your PERFORMANCE PROJECTIONS for your short- and longer-term planning horizons?
- (7) HOW do you establish and implement modified ACTION PLANS if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?

**7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล**  
**ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน**

7.4-7 ความก้าวหน้าของแผนธุรกิจการขยายกิจการ



**7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล**

**ผลลัพธ์ด้านการสร้างและเสริมสมรรถนะหลักของสถาบันให้มีความแข็งแกร่งขึ้น**

# ARE WE MAKING PROGRESS?

## CATEGORY 2: STRATEGIC PLANNING

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
<b>2a</b> As it plans for the future, my organization asks for my ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2b</b> My organization encourages totally new ideas (innovation).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2c</b> I know the parts of my organization's plans that will affect me and my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2d</b> I know how to tell if we are making progress on my work group's part of the plan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2e</b> My organization is flexible and can make changes quickly when needed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

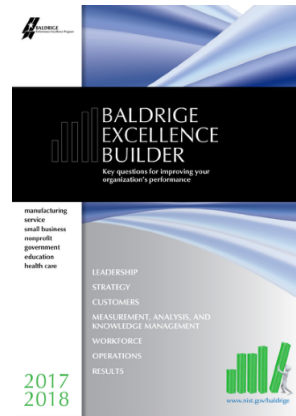
# 3 Customers

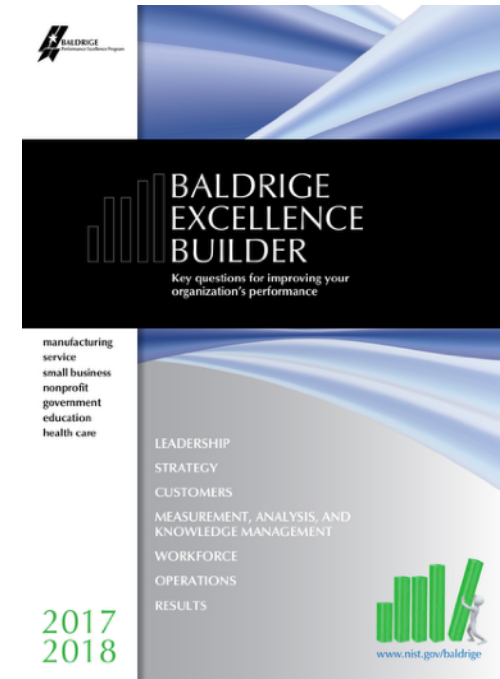
## 3.1 Voice of the Customer: How do you obtain information from your customers?

- (1) HOW do you listen to, interact with, and observe CUSTOMERS\* to obtain actionable information?
- (2) HOW do you listen to potential CUSTOMERS to obtain actionable information?
- (3) HOW do you determine CUSTOMER satisfaction, dissatisfaction, and ENGAGEMENT?
- (4) HOW do you obtain information on CUSTOMERS' satisfaction with your organization relative to other organizations?

## 3.2 Customer Engagement: How do you engage customers by serving their needs and building relationships?

- (1) HOW do you determine product offerings?
- (2) HOW do you enable CUSTOMERS to seek information and support?
- (3) HOW do you determine your CUSTOMER groups and market SEGMENTS?
- (4) HOW do you build and manage CUSTOMER relationships?
- (5) HOW do you manage CUSTOMER complaints?





## 7.2 Customer-Focused Results: What are your customer-focused performance results?

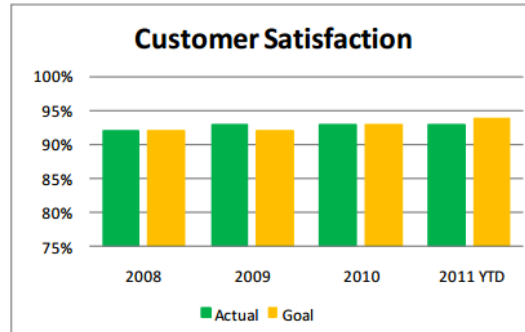
- (1) What are your CUSTOMER satisfaction and dissatisfaction RESULTS?
- (2) What are your CUSTOMER ENGAGEMENT RESULTS?

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน	ผู้เรียน 1	ผู้เรียน 2	ผู้เรียน 3																														
ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">                     7.2-8 %ความพึงพอใจของผู้ปกครองด้านการเอาใจใส่ของครูและบุคลากร <span style="float: right;">↑ Better</span> </div> <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <caption>Estimated Satisfaction Data (%)</caption> <thead> <tr> <th>สาขา</th> <th>2553</th> <th>2554</th> <th>2555</th> <th>2556</th> <th>2557</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>สาขา 1</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>82</td> <td>85</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>สาขา 2</td> <td>78</td> <td>80</td> <td>78</td> <td>82</td> <td>82</td> </tr> <tr> <td>สาขา 3</td> <td>78</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>82</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>คู่แข่ง</td> <td>80</td> <td>78</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>82</td> </tr> </tbody> </table>			สาขา	2553	2554	2555	2556	2557	สาขา 1	80	80	82	85	88	สาขา 2	78	80	78	82	82	สาขา 3	78	80	80	82	85	คู่แข่ง	80	78	80	80	82
สาขา				2553	2554	2555	2556	2557																									
สาขา 1	80	80	82	85	88																												
สาขา 2	78	80	78	82	82																												
สาขา 3	78	80	80	82	85																												
คู่แข่ง	80	78	80	80	82																												
ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน																																	
<b>ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มอื่น</b>																																	
ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ																																	
ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน																																	

# Customer Engagement Measures

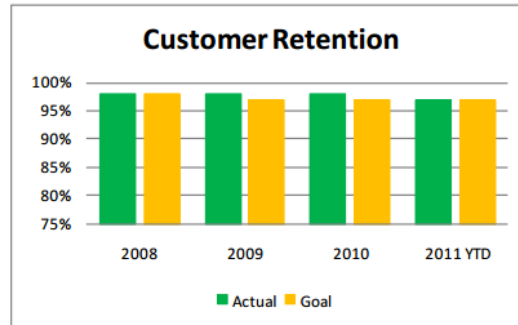
From Satisfaction to Engagement



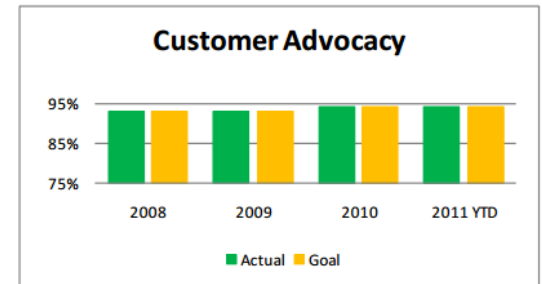
Overall Customer Satisfaction Rating



Customers' Likelihood to Buy Again



Customers Continuing to Purchase



Customers' Likelihood to Recommend



# ARE WE MAKING PROGRESS?

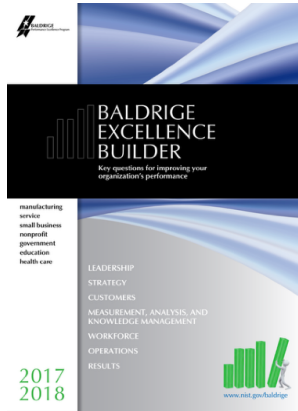
## CATEGORY 3: CUSTOMER FOCUS

Note: Your customers are the people who use the products of your work.

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
<b>3a</b> I know who my most important customers are.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3b</b> I regularly ask my customers what they need and want.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3c</b> I ask if my customers are satisfied or dissatisfied with my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3d</b> I am allowed to make decisions to solve problems for my customers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3e</b> I also know who my organization's most important customers are.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance: How do you measure, analyze, and then improve organizational performance?

- (1) HOW do you track data and information on daily operations and overall organizational PERFORMANCE?
- (2) HOW do you select comparative data and information to support fact-based decision making?
- (3) HOW do you select VOICE-OF-THE-CUSTOMER and market data and information?
- (4) HOW do you ensure that your PERFORMANCE measurement system can respond to rapid or unexpected organizational or external changes?
- (5) HOW do you review your organization's PERFORMANCE and capabilities?
- (6) HOW do you project your organization's future PERFORMANCE?
- (7) HOW do you use findings from PERFORMANCE reviews (addressed in question 5) to develop priorities for continuous improvement and opportunities for INNOVATION?



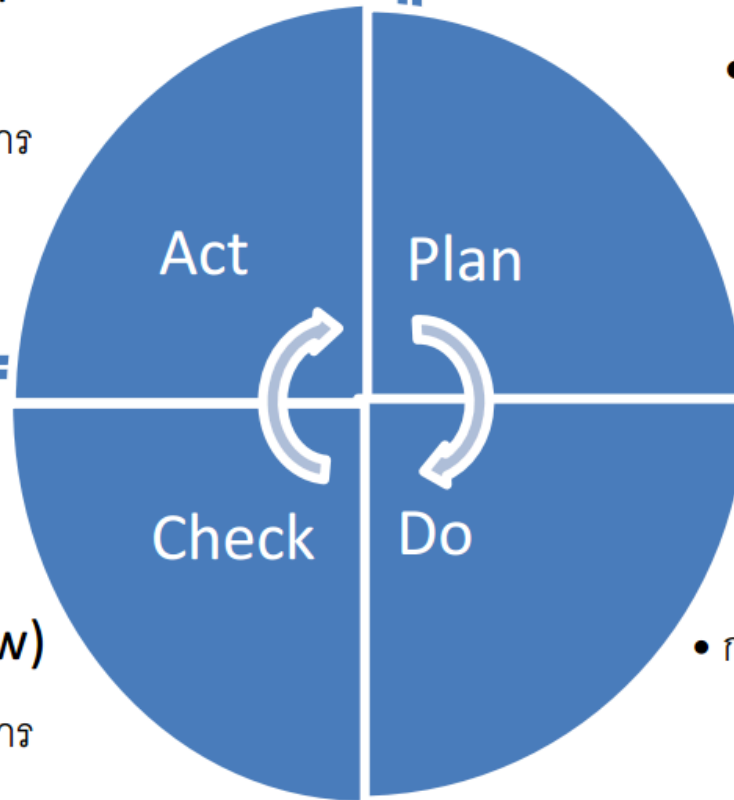
## 4.2 Information and Knowledge Management: How do you manage your information and your organizational knowledge assets?

- (1) HOW do you verify and ensure the quality of organizational data and information?
- (2) HOW do you ensure the availability of organizational data and information?
- (3) HOW do you build and manage organizational knowledge?
- (4) HOW do you share best practices in your organization?
- (5) HOW do you use your knowledge and resources to embed LEARNING in the way your organization operates?

การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ  
การปรับปรุงผลการดำเนินการ  
ความรู้ขององค์กร ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การปรับแผนปฏิบัติการ  
**(Adjustment Action Plan)**
- การปรับปรุงผลการดำเนินการ  
**(Performance Improvement)**

- การทบทวนผลการดำเนินการ  
**(Performance Review)**
- การวิเคราะห์สาเหตุเมื่อผลการดำเนินการต่างจากเป้าหมาย  
**(Root Cause Analysis)**



- ตัววัดระดับกลยุทธ์  
**(Key Strategic Measure)**
- ตัววัดระดับปฏิบัติการ  
**(Key Operation Measure)**
- Benchmarking

- การนำ Action Plan ไปปฏิบัติ

# ARE WE MAKING PROGRESS?

## CATEGORY 4: MEASUREMENT, ANALYSIS, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
<b>4a</b> I know how to measure the quality of my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4b</b> I can use this information to make changes that will improve my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4c</b> I know how the measures I use in my work fit into the organization's overall measures of improvement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4d</b> I get all the important information I need to do my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4e</b> I know how my organization as a whole is doing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# 5 Workforce

## 5.1 Workforce Environment: How do you build an effective and supportive workforce environment?

- (1) HOW do you assess your WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs?
- (2) HOW do you recruit, hire, place, and retain new WORKFORCE members?
- (3) HOW do you prepare your WORKFORCE for changing CAPABILITY and CAPACITY needs?
- (4) HOW do you organize and manage your WORKFORCE?
- (5) HOW do you ensure workplace health, security, and accessibility for the WORKFORCE?
- (6) HOW do you support your WORKFORCE via services, benefits, and policies?

## 5.2 Workforce Engagement: How do you engage your workforce to achieve a high-performance work environment?

- (1) HOW do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, HIGH PERFORMANCE, and an engaged WORKFORCE?
- (2) HOW do you determine the KEY drivers of WORKFORCE ENGAGEMENT?
- (3) HOW do you assess WORKFORCE ENGAGEMENT?
- (4) HOW does your WORKFORCE PERFORMANCE management system support HIGH PERFORMANCE and WORKFORCE ENGAGEMENT?
- (5) HOW does your LEARNING and development system support the organization's needs and the personal development of your WORKFORCE members, managers, and leaders?
- (6) HOW do you evaluate the EFFECTIVENESS and efficiency of your learning and development system?
- (7) HOW do you manage career progression for your WORKFORCE and your future leaders?





การบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลัง  
บรรยากาศการทำงาน  
การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร  
การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

### 5.1 สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน Workforce Environment

วิธีการที่สถาบันใช้บริหารขีดความ  
สามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานบรรลุ  
ผลสำเร็จ

การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุน  
และมีความมั่นคงต่อการทำงานของบุคลากร  
อย่างเป็นระบบ



การบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลัง  
บรรยากาศการทำงาน  
การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร  
การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

## 5.2 ความผูกพัน ของบุคลากร

วิธีการที่สถาบันใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผู้  
บริหาร และผู้นำอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผล  
การดำเนินการที่โดดเด่น

วิธีการที่สถาบันทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม  
อย่างทুমเทในการปรับปรุงและสร้าง  
นวัตกรรมให้กับองค์กร

การบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลัง  
บรรยากาศการทำงาน  
การสร้างความผูกพันกับบุคลากร  
การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

## HR Strategies

Vision

GET

GROW

GREAT

## Employee Engagement

- Community Relation Management
- Education Network
- Competency Based Selection
- Apprentice and Scholarship

- Education Excellence
- Education Standard
- State of Art Technology
- Leadership
- Counselling Skill
- Functional and IT Skill
- Community and Citizenship Skill

- School Reputation
- Friendly and safety environment
- Great Teacher Award
- Staff Club
- Career Development
- Reunion Program
- Benefits

Philosophy

Value

Culture

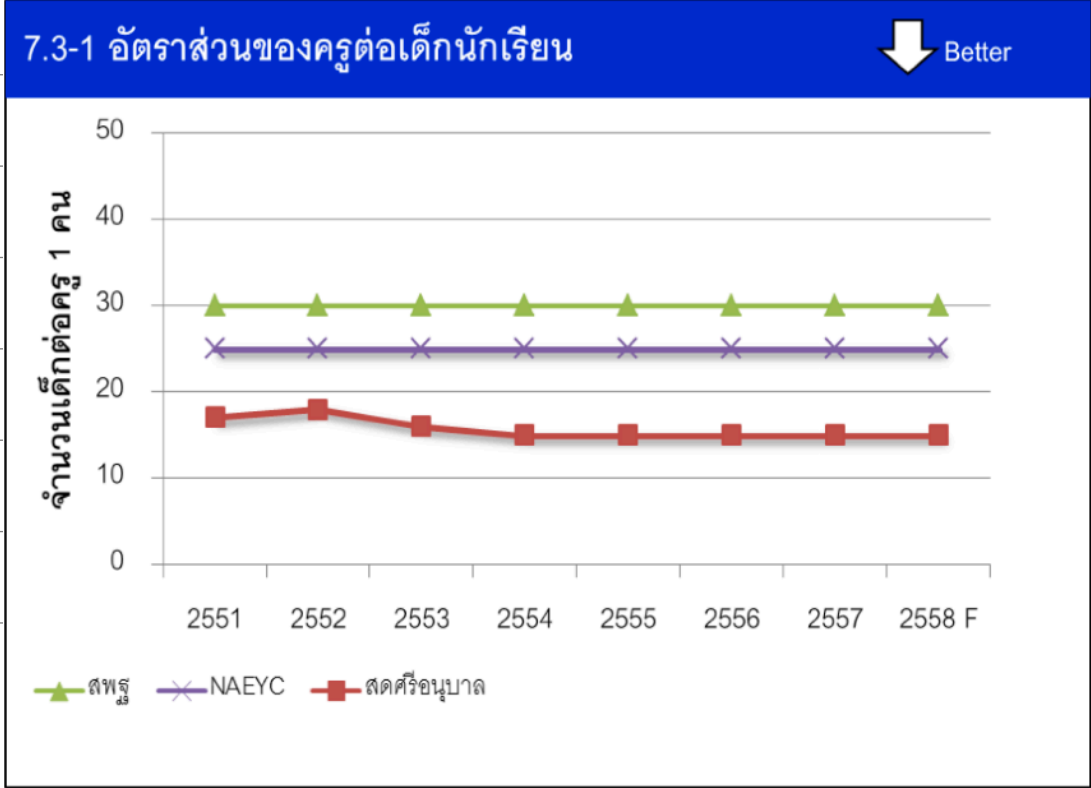
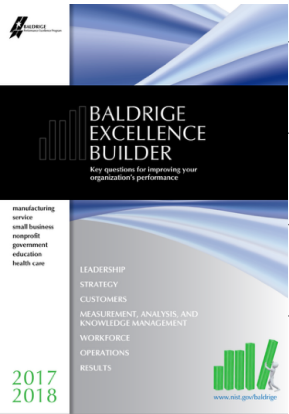
# 7.3 Workforce-Focused Results: What are your workforce-focused performance results?

- (1) What are your WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY RESULTS?
- (2) What are your WORKFORCE climate RESULTS?
- (3) What are your WORKFORCE ENGAGEMENT RESULTS?
- (4) What are your WORKFORCE and leader development RESULTS?

ลักษณะโดยรวมของบุคลากร  
WORKFORCE Profiles

กลุ่มและประเภท	ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ	ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน	ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน	ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
----------------	---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------	------------------------------------

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร



# ARE WE MAKING PROGRESS?

## CATEGORY 5: WORKFORCE FOCUS

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
<b>5a</b> The people I work with cooperate and work as a team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5b</b> My bosses encourage me to develop my job skills so I can advance in my career.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5c</b> I am recognized for my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5d</b> I have a safe workplace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5e</b> My bosses and my organization care about me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5f</b> I am committed to my organization's success.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# 6 Operations

## 6.1 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key products and work processes?

- (1) HOW do you determine KEY product\* and WORK PROCESS requirements?
- (2) What are your organization's KEY WORK PROCESSES?
- (3) HOW do you design your products and WORK PROCESSES to meet requirements?
- (4) HOW does your day-to-day operation of WORK PROCESSES ensure that they meet KEY PROCESS requirements?
- (5) HOW do you determine your KEY support PROCESSES?
- (6) HOW do you improve your WORK PROCESSES to improve products and PERFORMANCE, enhance your CORE COMPETENCIES, and reduce variability?
- (7) HOW do you manage your supply chain?
- (8) HOW do you pursue your opportunities for INNOVATION?

## 6.2 Operational Effectiveness: How do you ensure effective management of your operations?

- (1) HOW do you control the overall costs of your operations?
- (2) HOW do you ensure the reliability of your information systems?
- (3) HOW do you ensure the security and cybersecurity of sensitive or privileged data and information?
- (4) HOW do you provide a safe operating environment?
- (5) HOW do you ensure that your organization is prepared for disasters or emergencies?



วางแผนกลยุทธ์

การจัดการความรู้  
และนวัตกรรม

ความยั่งยืน

พัฒนา  
หลักสูตร  
และวิชาการ

การจัด  
การเรียน  
การสอน

ส่งเสริม  
คุณภาพ

กระบวนการ  
หลัก

โภชนาการ

ความ  
ปลอดภัย

บริหารบุคคล  
และธุรการ

การเงินและ  
บัญชี

กระบวนการสนับสนุน

การออกแบบหลักสูตร การบริการ และ  
กระบวนการ  
การจัดการกระบวนการ  
การควบคุมต้นทุน  
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน  
การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและ  
ภาวะฉุกเฉิน  
การจัดการนวัตกรรม

# OPERATIONS } GUIDE *to Operational Performance Excellence*

64% of CEO's See Operational Effectiveness as **KEY to RESULTS.**

## WHY?

Enormous Increases in  
**Profit & Efficiency**

### HOW?



Focus on KPI's,  
Metrics and Targets.



To Clarify  
Strategy



Which Drives  
Results



and removes  
Personality from  
Arguments



while showing  
trends vs slices  
in time

### WHAT?



Metric = Any Measurement  
KPI = Most Important Metric



Metric must be low cost and  
independently gathered

### ACTION:



Pick ONLY 2 or 3  
"KEY" Metrics



Have Front-Line  
pick the KPI's



Have Front-Line  
decide targets



Train how Changes in  
Metrics Affects Business



Use \$'s NOT  
% for unites



Produce at regular  
frequencies (at least  
monthly)



Set Targets. Only  
rule is to be better  
than last year



Never Punish  
People with KPI's.  
Use as Knowledge.

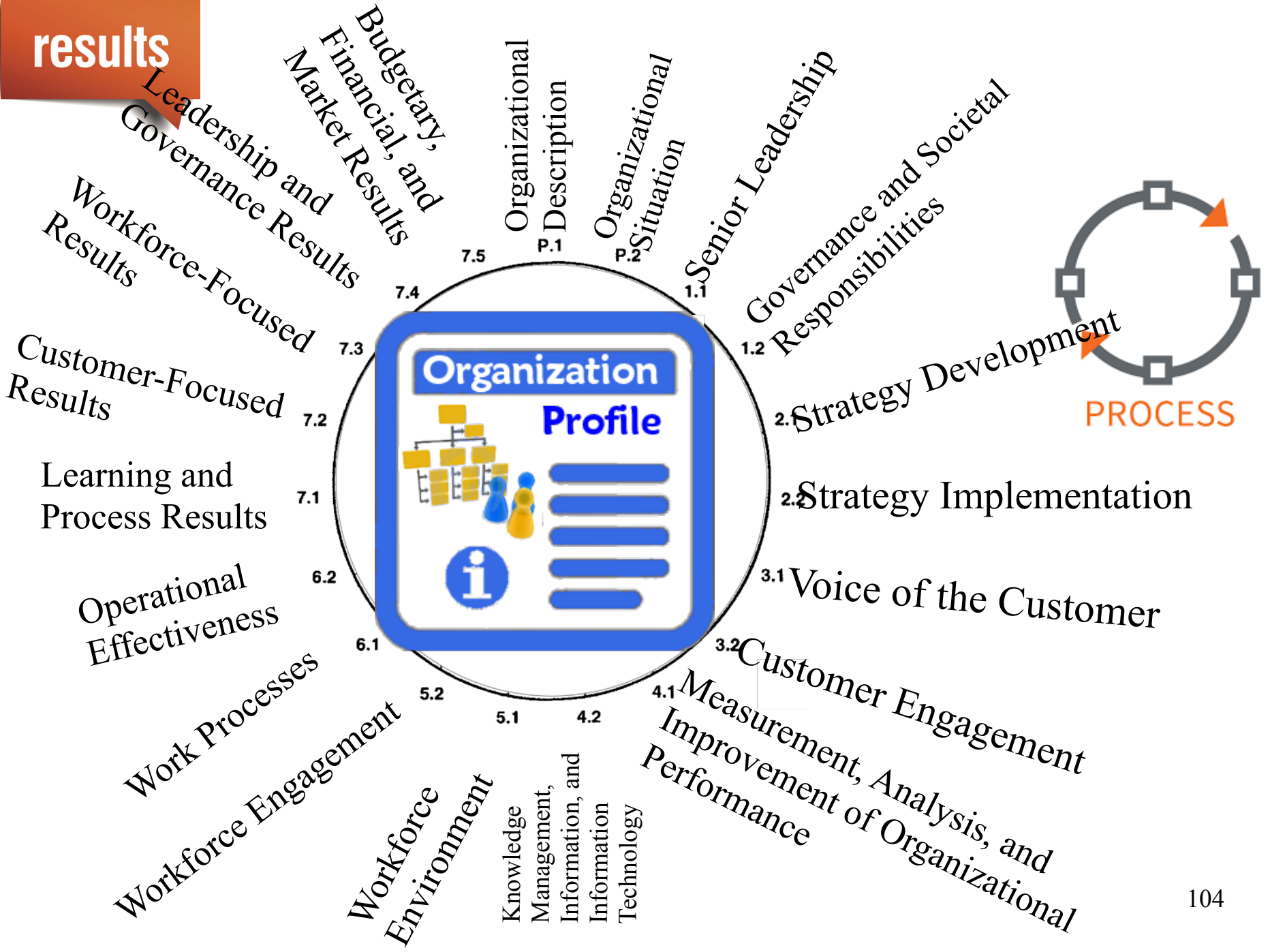


# ARE WE MAKING PROGRESS?

## CATEGORY 6: OPERATIONS FOCUS

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
<b>6a</b> I can get everything I need to do my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6b</b> We have good processes for doing our work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6c</b> I have control over my work processes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6d</b> We are prepared to handle an emergency.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

results



# PROGRAM and SERVICE Offerings

## หลักสูตรและบริการ

# P.1a (1)



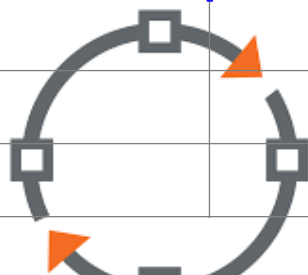
## บริบทที่ทำให้เข้าใจบทบาทและการทำงานของสถาบัน

What are your organization's main educational program and service offerings ?

What is the relative importance of each to your success?

What mechanisms do you use to deliver your educational program and services?

หลักสูตรและบริการ ที่สำคัญ	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตรและบริการที่มีต่อความสำเร็จของสถาบัน	วิธีการจัดหลักสูตรและบริการต่างๆ
กิจกรรมต่างๆ ที่สถาบันนำสู่ตลาดเพื่อดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ และลูกค้ากลุ่มอื่นมาใช้บริการหรือมีส่วนในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้		กระบวนการจัดหลักสูตรและบริการต่อผู้เรียนของสถาบัน อาจเป็นการจัดให้โดยตรง หรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ <i>Mechanisms for delivering programs and services to your students might be direct or might be indirect, through partners and collaborators.</i>



กระบวนการทำงาน  
Work Processes

ประสิทธิผลการปฏิบัติการ  
Operational Effectiveness

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน  
และด้านกระบวนการ

# PROGRAM and SERVICE Offerings

## หลักสูตรและบริการ

# P.1a (1)

บริบทที่ทำให้เข้าใจบทบาทและการทำงานของคณะ

results

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

หลักสูตรและบริการ ที่สำคัญ	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการที่ตอบสนองผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
	<p>ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียน</p>	<p>ผลลัพธ์ด้านผลิตภาพรอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรม</p>

# MISSION + Core Competencies, VISION, and VALUES

พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม + สมรรถนะหลัก

## P.1a (2)



Mission พันธกิจ	มีคณะท่านไว้เพื่อทำอะไร (overall function)
Vision วิสัยทัศน์	คณะท่านอยากเป็นอย่างไรในวันหน้า
Values ค่านิยม	หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่คณะ และบุคลากรพึงปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของคณะ

สมรรถนะหลัก Core Competency	ความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจ How Core Competency Supports Mission
<p>เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งทำให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบ ในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือ ในการบริการ</p> <p>Competencies are abilities, skills, traits, and behaviors that contribute to superior performance in a job.</p>	<p>ทำไมจึงมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ</p> <p>Why do those strategically important capabilities are central to fulfilling your mission ?</p>

Strategy Development  
การจัดทำกลยุทธ์

Strategy Implementation  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



# MISSION + Core Competencies, VISION, and VALUES

พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม + สมรรถนะหลัก

## P.1a (2)

results

Mission พันธกิจ	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ
Vision วิสัยทัศน์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ
Values ค่านิยม	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล  
ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน

สมรรถนะหลัก Core Competency	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล
	ผลลัพธ์ด้านการสร้างและเสริมสมรรถนะหลักของสถาบันให้มีความแข็งแกร่งขึ้น

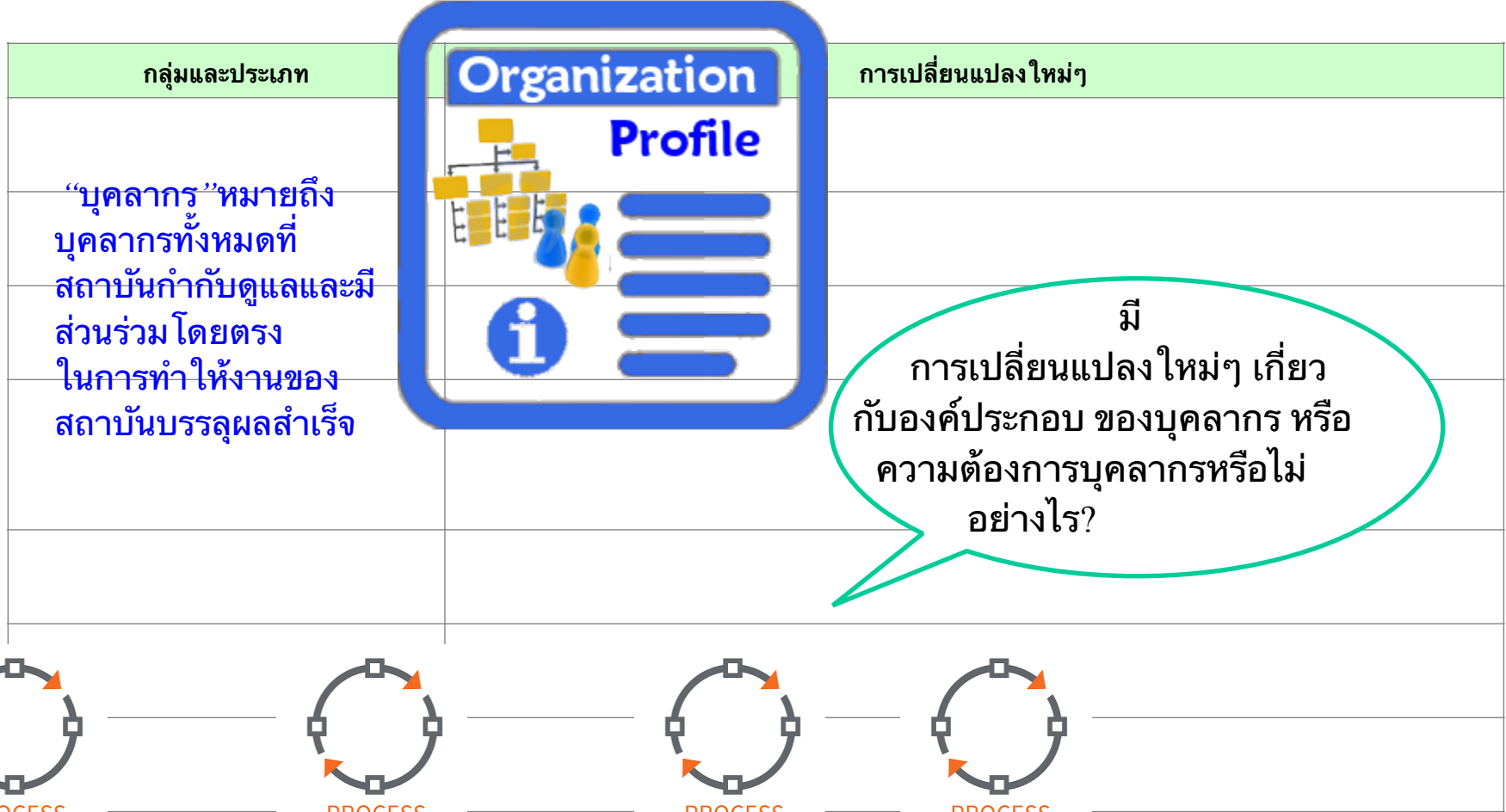
Strategy Development  
การจัดทำกลยุทธ์

Strategy Implementation  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



# ลักษณะโดยรวมของบุคลากร WORKFORCE Profiles

# P.1a (3)



**Strategy Development**  
การจัดทำกลยุทธ์

**Strategy Implementation**  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ


**Workforce Environment**  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

**Workforce Engagement**  
ความผูกพันของบุคลากร

**ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**  
ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ

# ลักษณะโดยรวมของบุคลากร WORKFORCE Profiles

## P.1a (3)

กลุ่มและประเภท	อัตรากำลัง	องค์ประกอบที่มีผลต่อระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ให้ทำงานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน	คุณวุฒิ ความรู้ ทักษะ ความ สามารถ และสมรรถนะ
			

**WORKFORCE CAPABILITY.** Your organization’s ability to accomplish its work processes through its people’s knowledge, skills, abilities, and competencies.

**WORKFORCE CAPACITY.** Your organization’s ability to ensure sufficient staffing levels to accomplish its work processes and deliver your programs and services to students and other customers, including the ability to meet seasonal or varying demand levels.

**WORKFORCE ENGAGEMENT.** The extent of workforce members’ emotional and intellectual commitment to accomplishing your organization’s work, mission, and vision.

**ขีดความสามารถของบุคลากร** ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้กระบวนการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของคนในสถาบัน

**อัตรากำลังของบุคลากร** ความสามารถของสถาบันที่จะทำให้มั่นใจว่า มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงในดำเนินการตามกระบวนการทำงาน และประสบความสำเร็จในการจัดหลักสูตร และบริการ ให้แก่ผู้เรียน รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองตามความต้องการกำลังคนตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็นที่แปรเปลี่ยนไป

**ความผูกพันของบุคลากร** ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านจิตใจและสติปัญญา เพื่อให้ทำงานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน



# ลักษณะโดยรวมของบุคลากร WORKFORCE Profiles

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการ มุ่งเน้นบุคลากร

results

กลุ่มและประเภท	ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลัง และขีดความสามารถ	ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศ การทำงาน	ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน	ผลลัพธ์ด้านการพัฒนา บุคลากรและผู้นำ

# สินทรัพย์ Assets



P.1a (4)


พื้นที่ วิทยาเขต หรือกลุ่มงาน	อาคารสถานที่	เทคโนโลยี	อุปกรณ์

มีรายละเอียดพอจะเห็นว่าอาคาร เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่มีช่วย ให้ดำเนินการ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจได้อย่างไร



# กฎระเบียบข้อบังคับ Regulatory Requirements

P.1a (5)

กฎระเบียบข้อบังคับกฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน มาตรฐานการศึกษา และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และด้านหลักสูตรและบริการ ที่บังคับใช้กับสถาบัน	วงรอบการทบทวน	ผู้รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบนั้น
		

พรบ. มาตรฐานอุดมศึกษา เกณฑ์สารพัดจากกกอ. ระเบียบบริหารราชการ IRB กฎหมายคอมพิวเตอร์ สภาวิชาชีพ และอื่นๆอีกมาก โปรดเลือกเฉพาะที่มีรายละเอียดพอจะทำให้เห็นว่าการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจได้อย่างไร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล

# โครงสร้างองค์การ Organizational Structure



P.1b (1)

ประเด็นโครงสร้างองค์การ	รายละเอียด
โครงสร้างและการกำกับดูแลของสถาบัน	<div data-bbox="846 411 1831 1016" style="border: 2px solid green; border-radius: 50%; padding: 20px; text-align: center;"> <p>แสดง เป็นแผนผังที่บอกหน้าที่และ ความสัมพันธ์ หรือข้อความบรรยาย โดย มีรายละเอียดพอจะทำให้เห็นว่าเกี่ยวกับการ ดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจได้ อย่างไร</p> </div>
อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแล องค์การ	
ความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างคณะกรรมการ กำกับดูแลองค์การ กับผู้นำระดับสูง	
ความสัมพันธ์เชิงการรายงานระหว่างสภา มหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน/คณะกรรมการกำกับ ดูแลองค์การ ผู้นำระดับสูง และองค์การแม่(ถ้ามี)	
ข้อมูลอื่นเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การ	



An **organizational structure** defines how activities such as task allocation, coordination and supervision are directed toward the achievement of **organizational** aims.

Governance and  
Societal  
Responsibilities  
การกำกับดูแลและความ  
รับผิดชอบต่อสังคม

ผลลัพธ์ด้านการนำ  
องค์การ และการกำกับ  
ดูแล

# โครงสร้างองค์การ Organizational Structure

results

## 7.4 (บางส่วน) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	ผลลัพธ์ 1	ผลลัพธ์ 2	ผลลัพธ์ 3
ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น			
ผลลัพธ์ด้านภาระรับผิดชอบของการกำกับดูแล			
ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและการรับรองมาตรฐาน			
ผลลัพธ์ด้านประพฤติกฎปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม			
ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน			



## ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Students, Other CUSTOMERS, and STAKEHOLDERS

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง	แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร
---	---------------------------	-----------------------------------

Voice of the Customer เสียงของลูกค้ำ



Customer Engagement ความผูกพันของลูกค้ำ



ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ำ

# P.1b (2)



## ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Students, Other CUSTOMERS, and STAKEHOLDERS

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง	แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร
<p>Voice of the Customer เสียงของลูกค้ำ</p>	<p>Customer Engagement ความผูกพันของลูกค้ำ</p>	
<p>ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ลูกค้ำ</p>		<p>ความต้องการของกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และส่วนตลาดของสถาบัน อาจารย์รวมถึงเรื่องที่พัก/การอำนวยความสะดวกที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม หลักสูตรที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะกับความต้องการ ความปลอดภัย ระบบรักษาความปลอดภัย</p>
		<p>ขนาดชั้นเรียนที่เล็กลง การบริการด้วยภาษาที่หลากหลาย ข้อกำหนดสำหรับปริญญาที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เรียน หลักสูตรเสริมพิเศษสำหรับผู้เรียนที่กลับมาเรียนภายหลังการลาออกกลางคัน การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์และการศึกษาทางไกล ความ</p>
		<p>ต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจารย์รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการชุมชน</p>

# ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Students, Other CUSTOMERS, and STAKEHOLDERS

P.1b (2)

ส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง	แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร
---	---------------------------	-----------------------------------



ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการปฏิบัติงาน จะช่วยผลักดันสถาบันให้มีความไวต่อการรับรู้ ประเด็นความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะชะงักงันของหลักสูตร บริการ กระบวนการสนับสนุนและห่วงโซ่อุปทาน จากสาเหตุต่างๆ ที่รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่นๆ

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

results

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน	ผู้เรียน 1	ผู้เรียน 2	ผู้เรียน 3
ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ			
ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน			

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มอื่น	ลูกค้ากลุ่ม 1	ลูกค้ากลุ่ม 2	ลูกค้ากลุ่ม 3
ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ			
ผลลัพธ์ด้านความผูกพัน			


ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ  
Suppliers and PARTNERS

Strategy Development  
การจัดทำกลยุทธ์

Strategy Implementation  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ

# P.1b (3)

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ	บทบาท	กลไกการสื่อสาร	ส่วนช่วยให้เกิดนวัตกรรม	ข้อกำหนดสำหรับห่วงโซ่อุปทาน
				
<p>“คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ” องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งทำงานร่วมกับสถาบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไปจะเป็นความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน</p> <p>PARTNERS. Key organizations or individuals who are working in concert with your organization to achieve a common goal or improve performance.</p>				

“คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับสถาบัน ในการสนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรืออย่างเดียวกันกับสถาบัน

COLLABORATORS. Organizations or individuals who cooperate with your organization to support a particular activity or event or who cooperate intermittently when their short-term goals are aligned with or are the same as yours.

## 7.1 C ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

results

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ	บทบาท	กลไกการสื่อสาร	ส่วนช่วยให้เกิดนวัตกรรม	ข้อกำหนดสำหรับห่วงโซ่อุปทาน	ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

# สภาพด้านการแข่งขัน



# P.2 a (1)

## ลำดับในการแข่งขัน



Strategy Development  
การจัดทำกลยุทธ์

Strategy Implementation  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนตลาดการศึกษา	ลำดับในการแข่งขัน	จำนวนคู่แข่งในตลาดเดียวกัน
	<b>results</b>	ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ
<p>สถาบันอยู่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบัน เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันในภาคการศึกษา หรือตลาดการศึกษาสถาบันมีจำนวนและประเภทของคู่แข่งเป็นอย่างไร</p>		

ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และมีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างไร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของสถาบันในแวดวงการศึกษาและตลาด สถาบันการศึกษาชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึง การเปลี่ยนแปลงหลักๆ ที่กำลังเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

ใครคือคู่แข่ง เริ่มจากคู่แข่งที่เด่นที่สุด	การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อ สถานการณ์แข่งขัน	การเปลี่ยนแปลงที่สร้าง โอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม และความร่วมมือ
	การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อ	
	สถานการณ์แข่งขันของ	<div data-bbox="1290 525 1657 729" style="background-color: #000080; color: yellow; padding: 5px;">                     Strategy Development การจัดทำกลยุทธ์                 </div>
	สถาบัน รวมถึง	
	การเปลี่ยนแปลงที่สร้าง	<div data-bbox="1290 748 1688 953" style="background-color: #000080; color: yellow; padding: 5px;">                     Strategy Implementation การนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ                 </div>
	โอกาสสำหรับการสร้าง นวัตกรรมและความร่วม มือคืออะไร?	



# สภาพด้านการแข่งขัน



# P.2 a (3)

## ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข้อมูลเปรียบเทียบ	แหล่งที่มาของข้อมูล	ข้อจำกัดในการรวบรวมและใช้ข้อมูล
ข้อมูลจาก ในวงการศึกษา	<div style="border: 2px solid green; border-radius: 50%; padding: 20px; display: inline-block;"> <p>หัวข้อ อะไรและคู่เทียบคือใคร จะได้ข้อมูลจากไหน ?</p> </div>	<div style="background-color: blue; color: white; padding: 5px;"> <p>Strategy Development การจัดทำกลยุทธ์</p> </div>
ข้อมูลจากนอวงการศึกษา		<div style="background-color: blue; color: white; padding: 5px;"> <p>Strategy Implementation การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p> </div>

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน  
และด้านกระบวนการ



สถาบันการศึกษามักจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง นอกเหนือจากการแข่งขันโดยตรงเพื่อให้ได้ผู้เรียน สถาบันมักจะต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดความมั่นคงด้านการเงิน การได้มาซึ่งอาสาสมัครและบุคลากร การแข่งขันนี้อาจเป็นภายในกลุ่มสถาบันการศึกษาด้วยกัน หรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น การแข่งขันภายใต้งบประมาณที่จำกัด



ความท้าทาย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ผลกระทบที่เกิดขึ้น
<p><b>STRATEGIC CHALLENGES.</b> Those pressures that exert a decisive influence on your organization’s likelihood of future success.</p>	
<p>ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี หลักสูตร และบริการ การเงิน การปฏิบัติงานของสถาบัน โครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน ชีตความสามารถขององค์กรแม่ ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาดของสถาบัน ภาคส่วนต่างๆ ในแวดวงการศึกษ ภาพลักษณ์หรือการรับรู้ของสังคมต่อสถาบัน ชื่อเสียง โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ของสถาบัน และคน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อาจรวมถึงการสร้างความแตกต่าง เช่น ค่าเล่าเรียนและค่าบริการ การออกแบบการเรียนการสอนและการให้บริการ ชื่อเสียง อัตราการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้ง และการเข้าถึงบริการได้โดยสะดวก</p>	

# ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

- การเพิ่มหรือลดจำนวนผู้เรียน
- การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและสภาพการแข่งขัน เช่น โรงเรียนที่จัดการศึกษาแบบนอกระบบ (charter school)
- การคงสภาพผู้เรียน
- ต้นทุนการดำเนินการ
- การปรับฐานการจัดเก็บภาษี หรือการจัดสรรสู่ภาคการศึกษาที่ลดลง
- การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรและสภาพการแข่งขัน
- การนำเสนอ โปรแกรมการศึกษา หลักสูตร และการบริการใหม่หรือเพื่อทดแทน
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด
- การเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับของรัฐหรือท้องถิ่น
- ความพร้อมของบุคลากรที่มีทักษะ
- การเกษียณของบุคลากร

# บริบทเชิงกลยุทธ์


Strategy Development  
การจัดทำกลยุทธ์

Strategy Implementation  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

# P.2 b

## ความได้เปรียบ

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน  
และด้านกระบวนการ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	โอกาสที่จะเกิดขึ้นได้
	<p>“โอกาสเชิงกลยุทธ์” ช่องทางที่เห็นจากการคิดนอกกรอบ การระดม ความคิด ผลดีที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์อย่าง ฉึกแนวไปจากสภาพปัจจุบันและแนวทางอื่นๆ ที่ใช้ในการ จินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป</p> <p>STRATEGIC ADVANTAGES. ปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จ ในการแข่งขันทั้ง ใน ปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกัน ในด้านหลักสูตร และบริการอื่น ๆ Those market benefits that exert a decisive influence on your organization’s likelihood of future success.</p>

Strategic challenges and advantages might relate to technology; educational programs and services; finances; operations; organizational structure and culture; your parent organization's capabilities; your students, other customers, and markets; your education sector; image or brand recognition and reputation; globalization; climate change; your value chain; and people. Strategic advantages might include differentiators such as tuition and fees, instructional design and delivery services, reputation, innovation rate, geographic proximity, and accessibility. 128

# ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

- ชื่อเสียงในด้านคุณภาพของบริการ
- ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม
- การเป็นที่ยอมรับในเรื่องการให้บริการผู้ป่วย
- ภาพลักษณ์และการรับรู้ของสังคม
- ความคล่องตัว
- การใช้และปกป้องสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติอย่างมีความรับผิดชอบ(Environmental stewardship)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

# ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

การปรับปรุงผลการ  
ดำเนินการ

การประเมิน

P.2 c



ประเด็นการปรับปรุง	กระบวนการในการปรับปรุง
ระบบการทำงาน ในภาพรวมรวม	
การเรียนรู้	
การสร้างนวัตกรรม	แนวทาง และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

Strategy  
Development  
การจัดทำกลยุทธ์

Strategy  
Implementation  
การนำกลยุทธ์ไปสู่การ  
ปฏิบัติ



ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน  
และด้านกระบวนการ

results



*“Although we might be fighting a losing battle, but we rather die fighting standing up than to live kneeling before the incompetent ignorants of our era!”*