

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567-2570 (Online)

EdPEX Overview

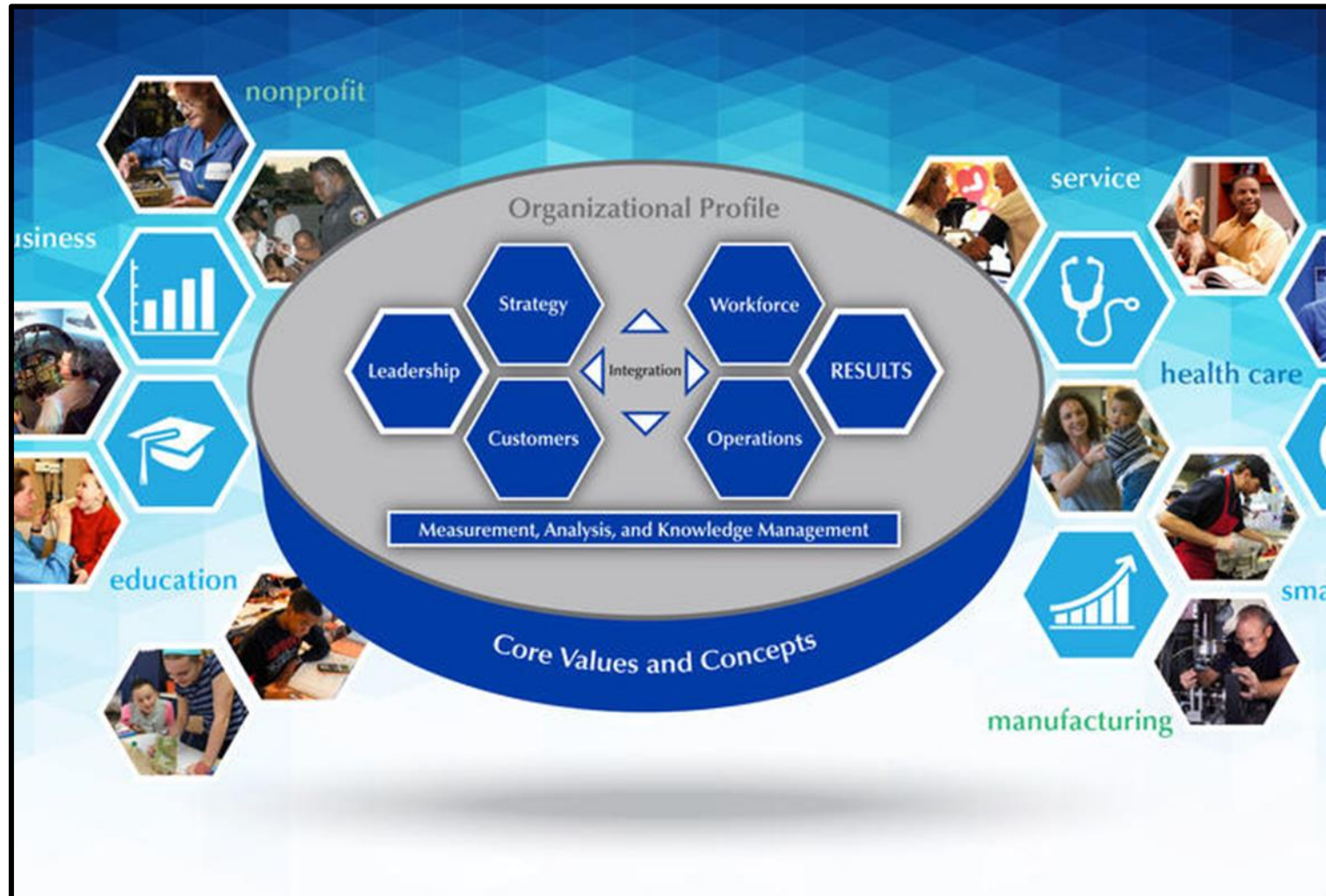
ผศ. เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

- TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของ สปอว.



วัตถุประสงค์

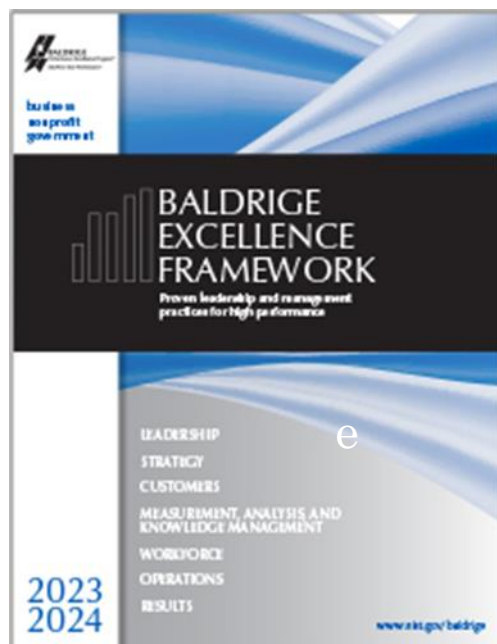
- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)
- เพื่อให้สามารถนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรในการวางแผน และปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด



Baldridge Excellence Framework

- ปัจจุบันมีมากกว่า 90 ประเทศทั่วโลกที่ประยุกต์ใช้ BNQA Framework





(Business/ Nonprofit)



Education

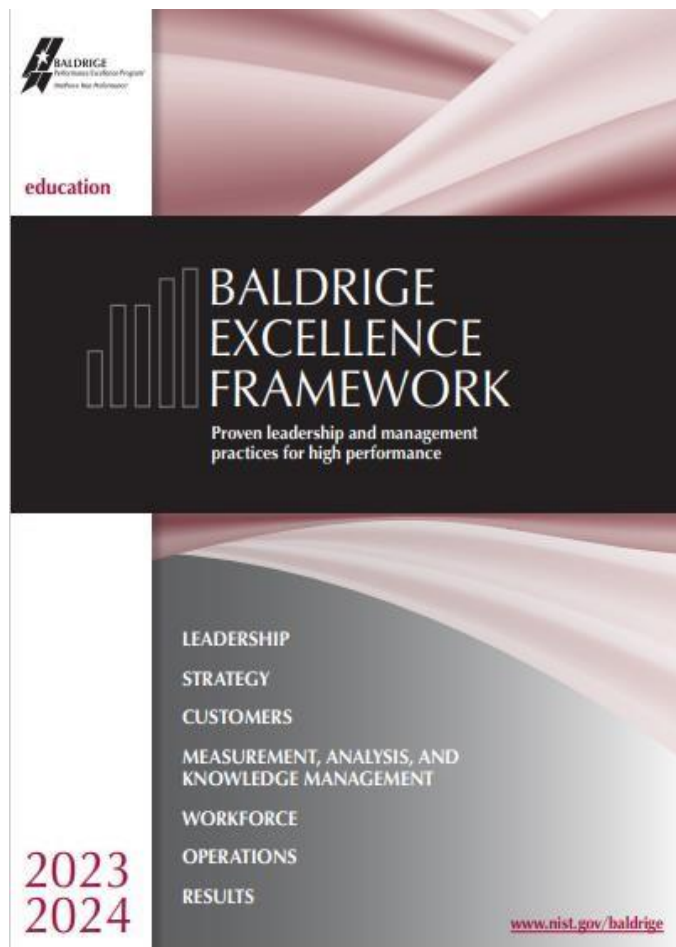


Health Care



การใช้เกณฑ์ในประเทศไทย





(ร่าง)
เกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ฉบับปี 2567-2570

เรียบเรียงจาก
2023-2024 Baldrige Excellence Framework (Education)
Proven leadership and management practices
for high performance



กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

เกณฑ์ EdPEX มีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้าน ในการทำให้สถาบันมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น



□ เกณฑ์ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น



□ เกณฑ์ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ



□ เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่สร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้

เกณฑ์ EdPEX มีลักษณะอย่างไร

เกณฑ์นี้ช่วยให้สถาบันของท่านตอบคำถามสำคัญ 3 ข้อคือ

1. สถาบันของท่านดำเนินการได้ดีอย่างที่ต้องเป็นหรือไม่
2. สถาบันทราบได้อย่างไร
3. สถาบันของท่านควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร



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

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence)

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

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence)

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

หัวใจสำคัญของ EdPEx



1. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์

▶ คะแนนในหมวดผลลัพธ์ 450 คะแนน จากคะแนนรวม 1000

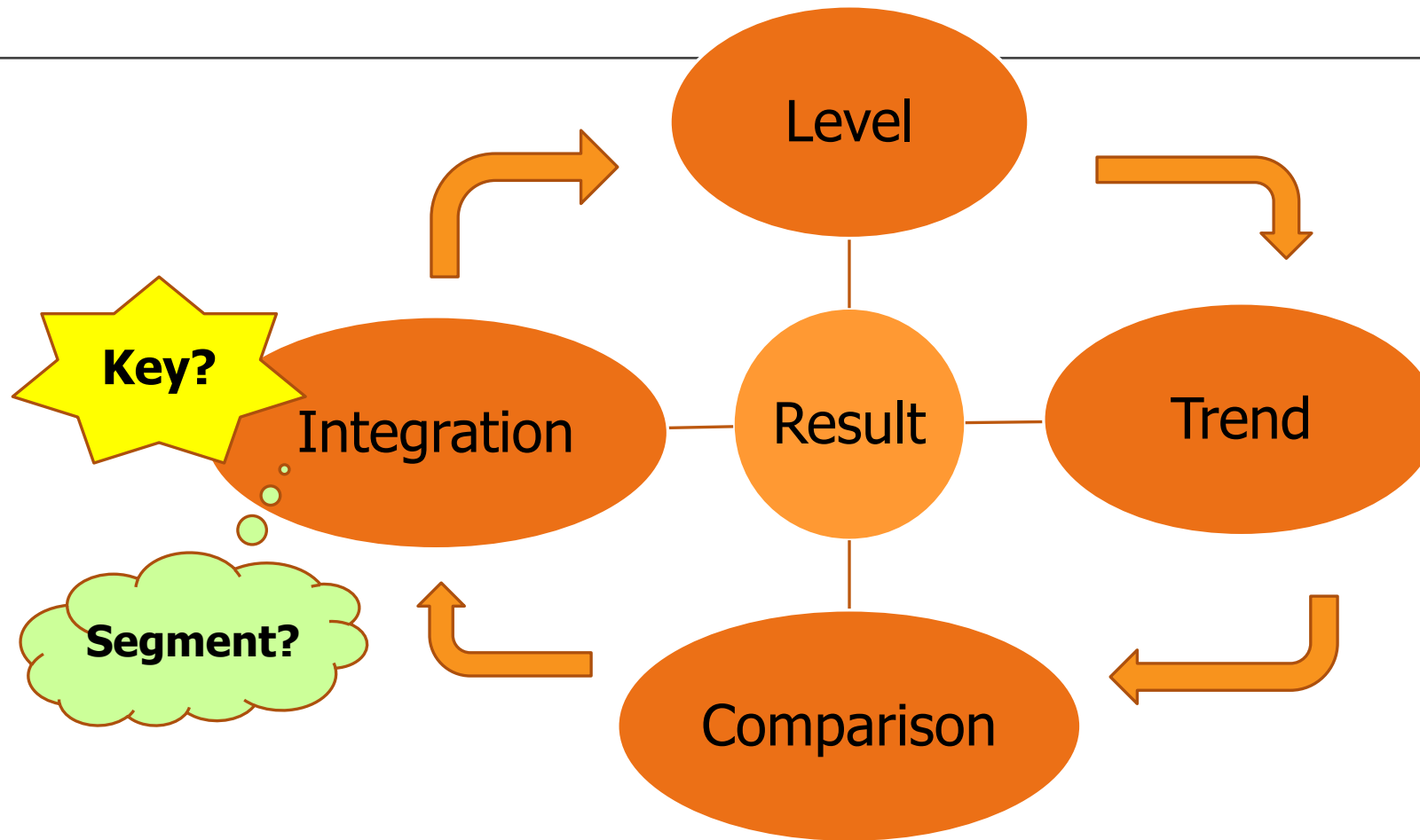
▶ เน้นผลลัพธ์ใน 5 ด้าน



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

ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์กร
กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน และหมั่นติดตามผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ

มิติของการประเมินหมวดผลลัพธ์ (LeTCI)



การประเมินให้คะแนนหัวข้อหมวดผลลัพธ์ เป็นการมองหาข้อมูลผลการดำเนินการที่มี **“ระดับ” “แนวโน้ม” “การเปรียบเทียบ”** ที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนถึง **“การบูรณาการ”** กับความต้องการหลักของสถาบันด้วย

นอกจากนี้ผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งเป็นผลมาจาก **“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ”** และผลการเรียนรู้ระดับองค์กร หากกระบวนการปรับปรุงได้ถูกนำไปแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้ว ควรจะมีผลลัพธ์เกิดขึ้น

Baldrige Results Scoring Guidelines

0% or 5%	- Results are not reported for any areas of importance to the accomplishment of the organization's mission. (I) - Trend data either are not reported or show mainly adverse trends. (T) - There are no organizational performance results, or the results reported are poor. (Le) - Comparative information is not reported. (C)
10%, 15%, 20%, or 25%	- Results are reported for a few areas of importance to the accomplishment of the organization's mission. (I) - Some trend data are reported, with some adverse trends evident. (T) - A few organizational performance results are reported, responsive to the BASIC QUESTION in the item, and early good [e.g., close to average] performance levels are evident. (Le) - Little or no comparative information is reported. (C)
30%, 35%, 40%, or 45%	- Results are reported for many areas of importance to the accomplishment of the organization's mission. (I) - Some trend data are reported, and a majority of the trends presented are beneficial. (T) - Good [e.g., at or above average] organizational performance levels are reported, responsive to the BASIC QUESTION in the item. (Le) - Early stages of obtaining comparative information are evident. (C)
50%, 55%, 60%, or 65%	- Organizational performance results are reported for most key student, other customer, market, and process requirements. (I) - Beneficial trends are evident in areas of importance to the accomplishment of the organization's mission. (T) - Good [e.g., at or above average] organizational performance levels are reported, responsive to the OVERALL QUESTIONS in the item. (Le) - Some current performance levels have been evaluated against relevant comparisons and/or benchmarks and show areas of good [e.g., at or above average] relative performance. (C)

Calibration of Results-Related Scoring Terms:

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

2. เกณฑ์เปิดอิสระให้องค์กรเลือกเส้นทางเดินด้วยตนเอง

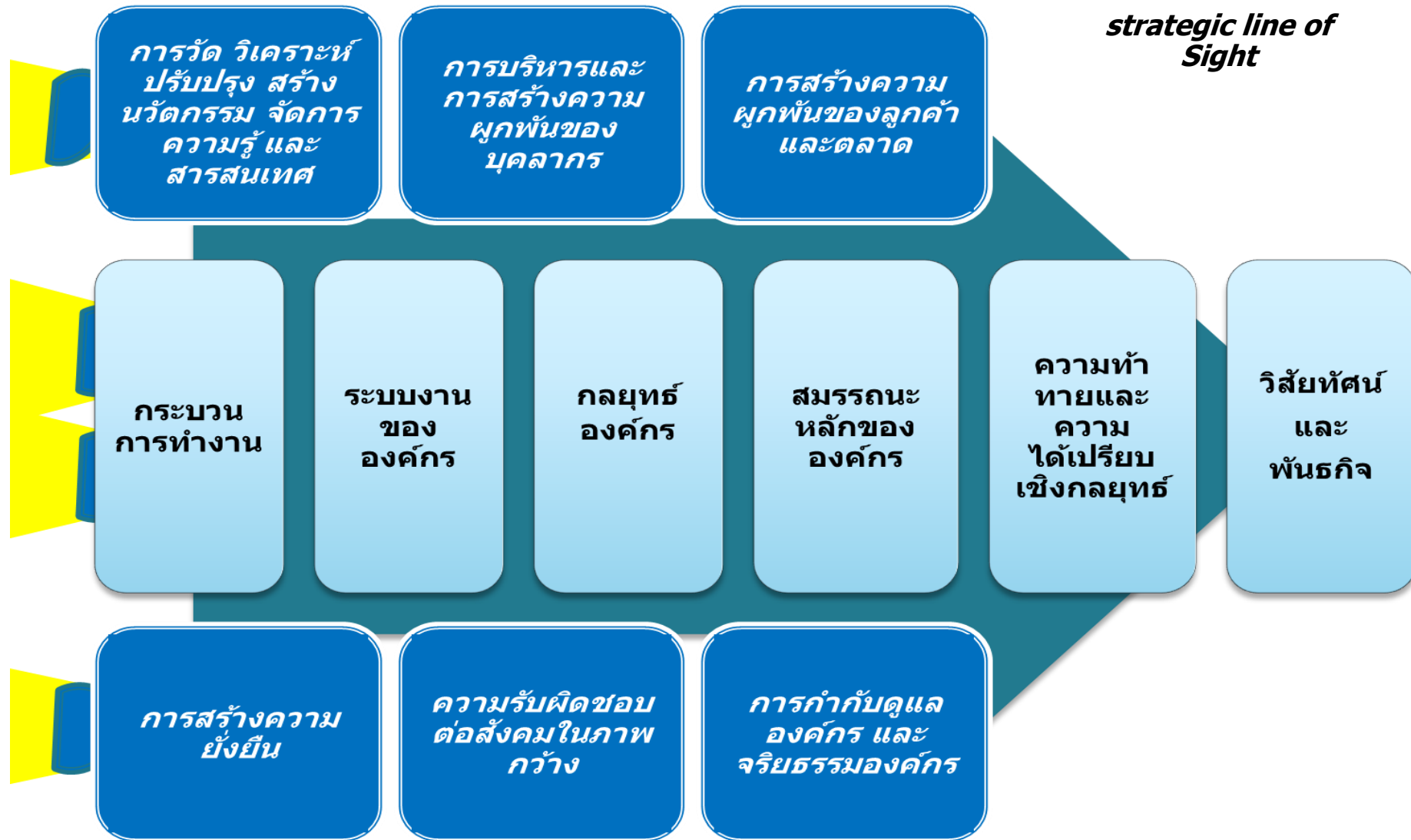
- ไม่ได้กำหนดวิธีการว่าองค์กรต้องมีโครงสร้างอย่างไร (เช่น ไม่ได้ระบุว่าจะต้องมีหน่วยงานด้านการวางแผน ด้านจริยธรรม พัฒนาคุณภาพ หรือหน่วยงานอื่น ๆ)
- ไม่ได้ระบุให้องค์กรบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกัน ทั้งนี้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมได้เอง เช่น BSC, COSO, BS 25999, Lean, Six Sigma

ขอเพียงให้สามารถตอบสนองข้อกำหนดสำคัญของเกณฑ์ และมีประสิทธิผลเพียงพอที่จะขับเคลื่อนความเป็นเลิศในด้านต่างๆขององค์กร

3. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบ และ การบูรณาการสู่เป้าประสงค์ขององค์กร

- ▶ จุดเด่นมากของเกณฑ์ คือ การทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต้องมีมุมมองเชิงระบบ และเชื่อมโยงการดำเนินการทุกเรื่องภายในองค์กรสู่เป้าประสงค์ขององค์กร

สิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การวางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องและบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กรโดยยึดแนวคิด **Strategic Line of Sight**



Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ

4) ความเป็นเลิศตามวิถี EdPEx เกิดจากวงจรการเรียนรู้ “ADLI”

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



Approach (A)

แนวทางหรือวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ

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

EFFECTIVE : ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้อง

(1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความจำเป็นของสถาบัน และสถาบันสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ

(2) การประเมินผลลัพธ์ของวิธีการที่ใช้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดของกระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือ

(3) ประเมินว่าสถาบันตอบสนองต่อความต้องการหรือเหนือกว่าความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้ดีเพียงใด

DEPLOYMENT (D)

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

Learning: การเรียนรู้

หมายถึง

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

Integration: การบูรณาการ”

การบูรณาการ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

Questions to be Asked in Analyzing an Approach:

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

Factor	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Approach	No Systematic Approach to item requirements is evident; information is anecdotal.	The beginning of a systematic approach to the basic question of the item is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the basic question of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the overall questions of the item, is evident.	An effective, systematic approach, responsive to the multiple questions of the item, is evident.	An effective, systematic approach, fully responsive to the multiple questions of the item, is evident.

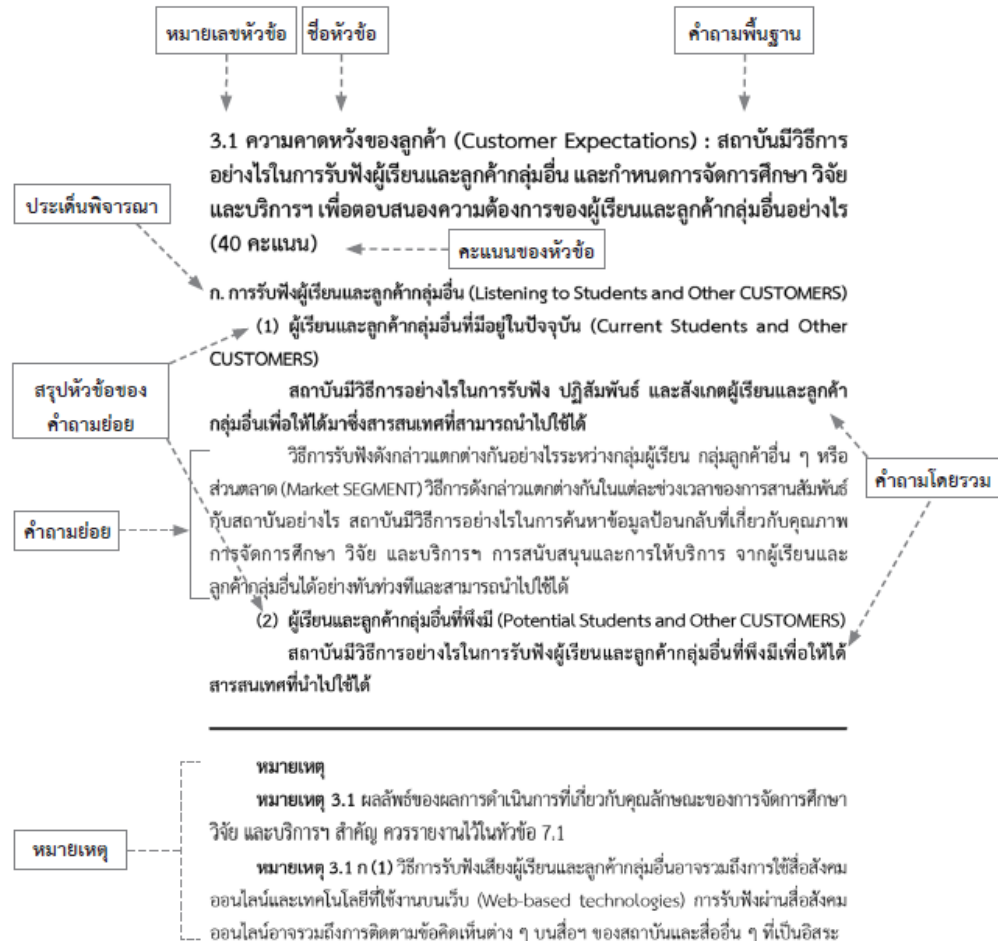
ไม่ “systematic”
หรือข้อมูล “anecdotal”
มักยกตัวอย่างว่าทำอะไร
โดยไม่บอกว่าทำอย่างไร

เริ่มต้น
“Basic Questions”
และต้อง “systematic”

“Basic Questions”
ที่ “systematic” และ “effective”

“Overall” “Multiple”
questions

รูปแบบของหัวข้อ



ที่มา: รองศาสตราจารย์ ดร. ภก. สมภพ ประธานธูรกิจ

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

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other CUSTOMERS)

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Students and Other CUSTOMERS)
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ หรือส่วนตลาด วิธีการดังกล่าวแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาของการสานสัมพันธ์กับสถาบัน สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้อย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ได้ ในประเด็นต่อไปนี้

- คุณภาพการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การสนับสนุนและการให้บริการ

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

Basic Question

Overall Question

Multiple Question

Questions to be Asked in Analyzing Deployment:

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

0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
Little or no deployment of any systematic approach is evident.	The approach is in the early stages of deployment in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the basic requirements of the item.	The approach is deployed, although some areas or work units are in early stages of deployment.	The approach is well deployed, although deployment may vary in some areas or work units.	The approach is well deployed, with no significant gaps.	The approach is fully deployed without significant weaknesses or gaps in any areas or work units.

Questions to be Asked in Analyzing Learning:

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

0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
An improvement orientation is not evident ; improvement is achieved through reacting to problems .	Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident.	The beginning of a systematic approach to evaluation and improvement of key processes is evident.	A fact-based, systematic evaluation and improvement process and some organizational learning including innovation, are in place for improving the efficiency and effectiveness of key processes.	Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning, including Innovation , are key management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level analysis and sharing.	Fact-based, systematic evaluation and improvement and organizational learning, through innovation are key organization-wide tools; refinement and innovation, backed by analysis and sharing, are evident throughout the organization .

Questions to be Asked in Analyzing Integration:

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

0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
No organizational alignment is evident; individual areas or work units operate independently.	The approach is aligned with other areas or work units largely through joint problem solving.	The approach is in the early stages of alignment with your basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items.	The approach is aligned with your overall organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items.	The approach is integrated with your current and future organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items.	The approach is well integrated with your current and future organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items.

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Approach	
ไม่ระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ความถี่ ที่สามารถทำซ้ำได้ หากเปลี่ยนผู้บริหาร/หัวหน้างาน	ส่วนใหญ่เป็นเพียงกิจกรรมที่มีการดำเนินการในช่วงนั้น ดังนั้นสิ่งที่สำคัญ คือ ต้องปรับการทำงานให้เป็นกระบวนการ
ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการนั้นๆ มาตั้งแต่แรก (Lagging Indicator)	ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมโยงของ Input และ Output ของ Process นั้นๆ ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าจะวัดความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวอย่างไร

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 ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ / เกิดนวัตกรรม	

5) เกณฑ์ส่งเสริมให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

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

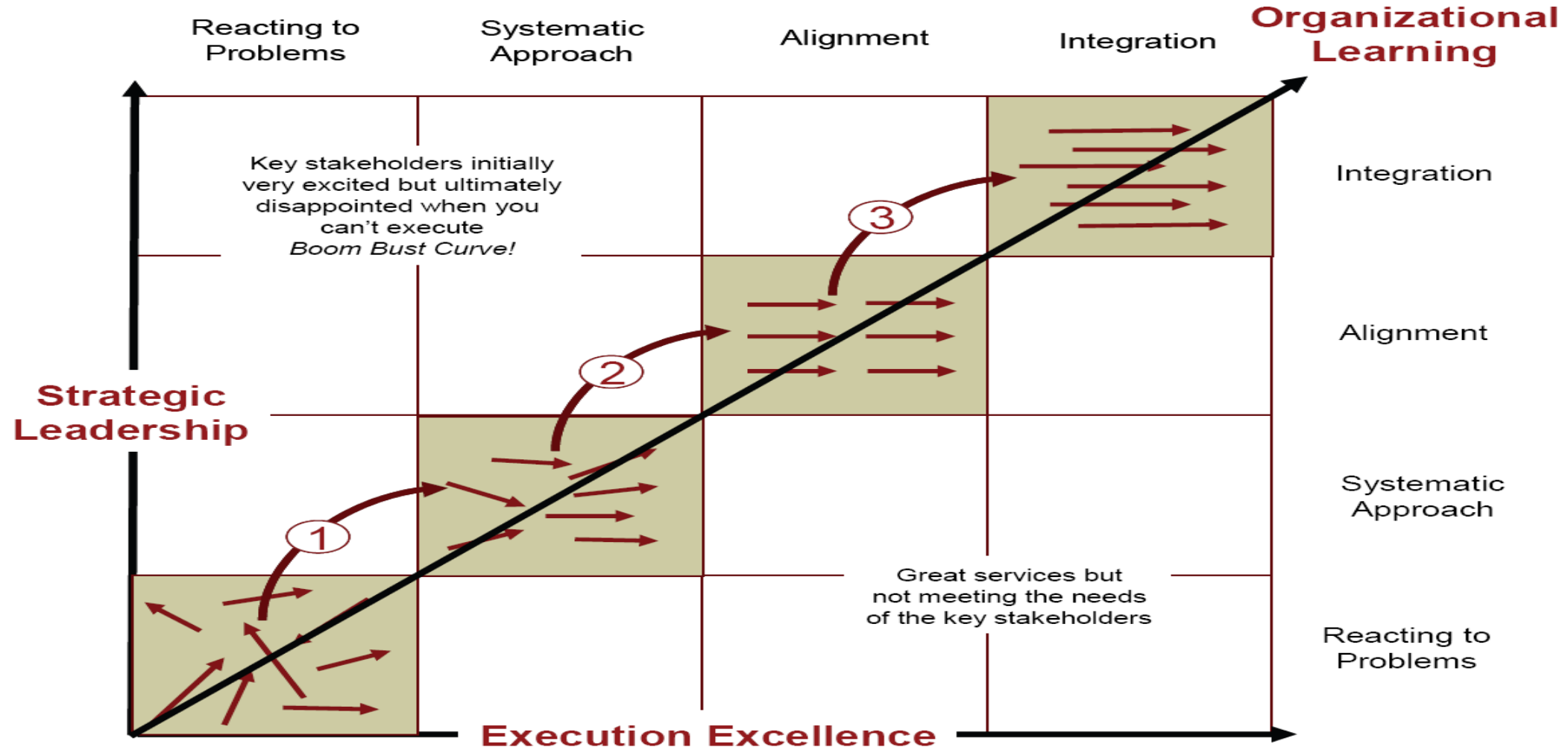


องค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการที่เป็นเลิศ

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



Path to Performance Excellence



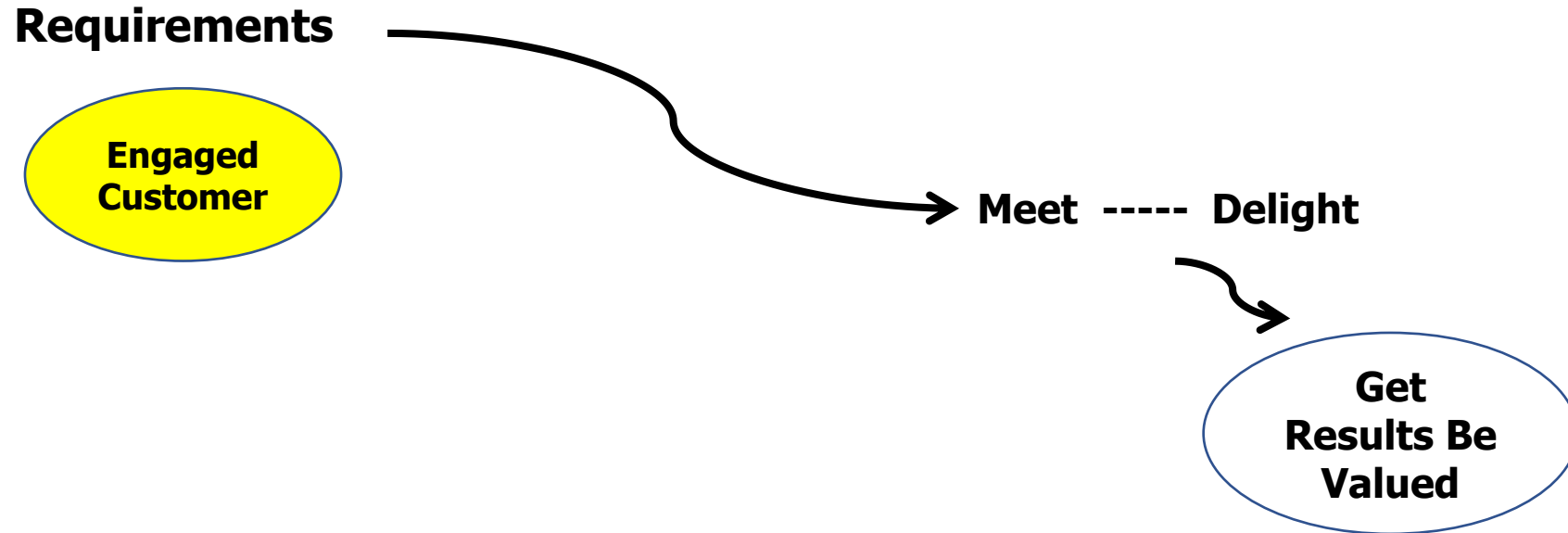
Adapted from: Tang, V. & Bauer, R. (1995). *Competitive Dominance*

Building the Integrated Management System



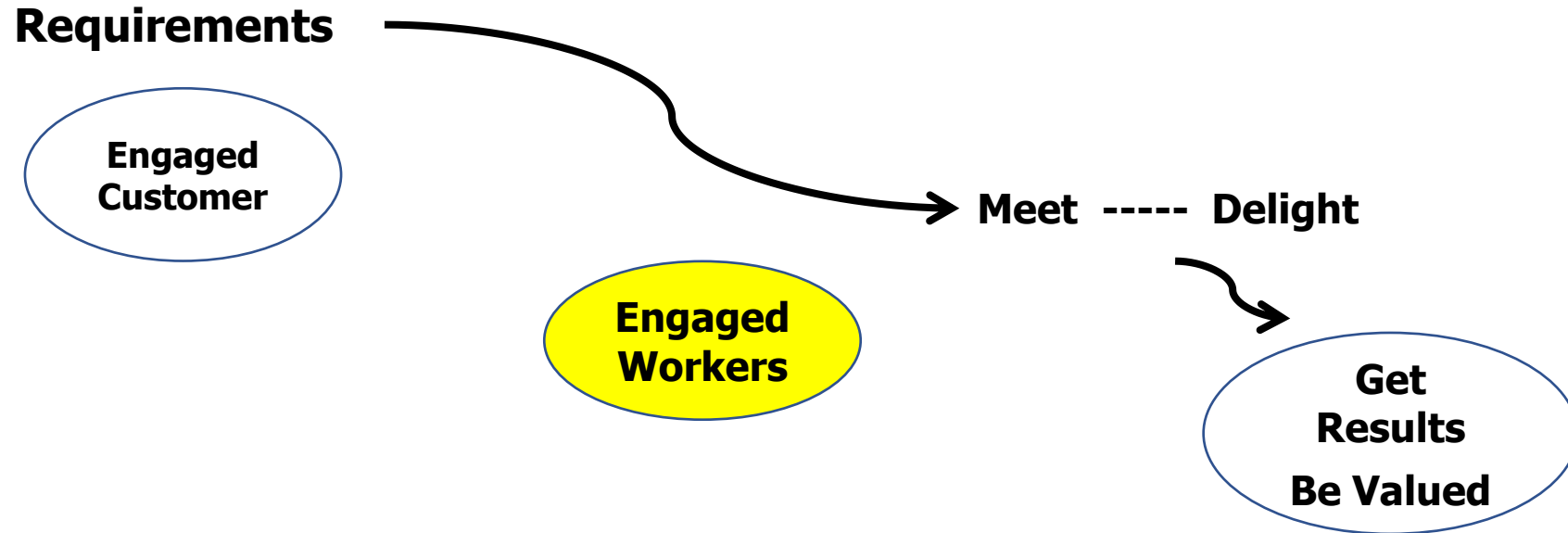
Get Results, Produce Value

Building the Integrated Management System



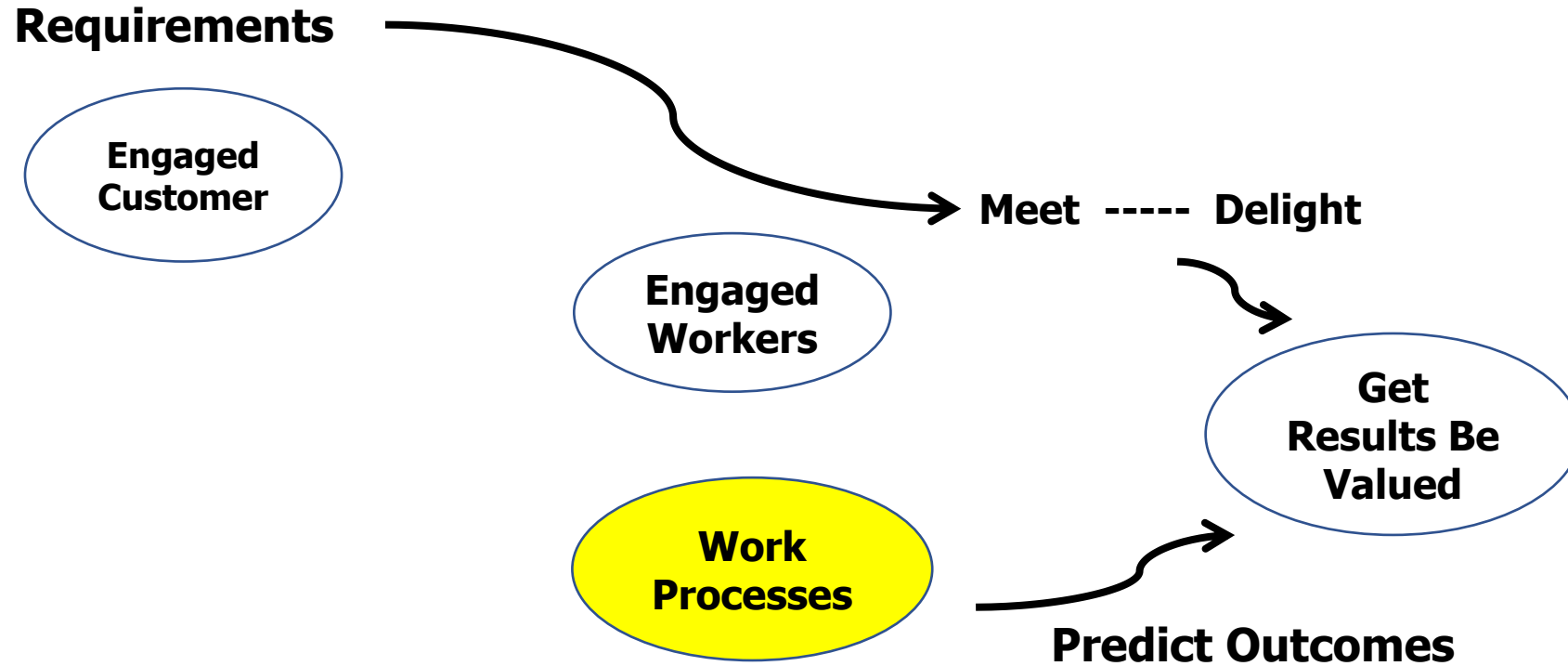
Customer Requirements

Building the Integrated Management System



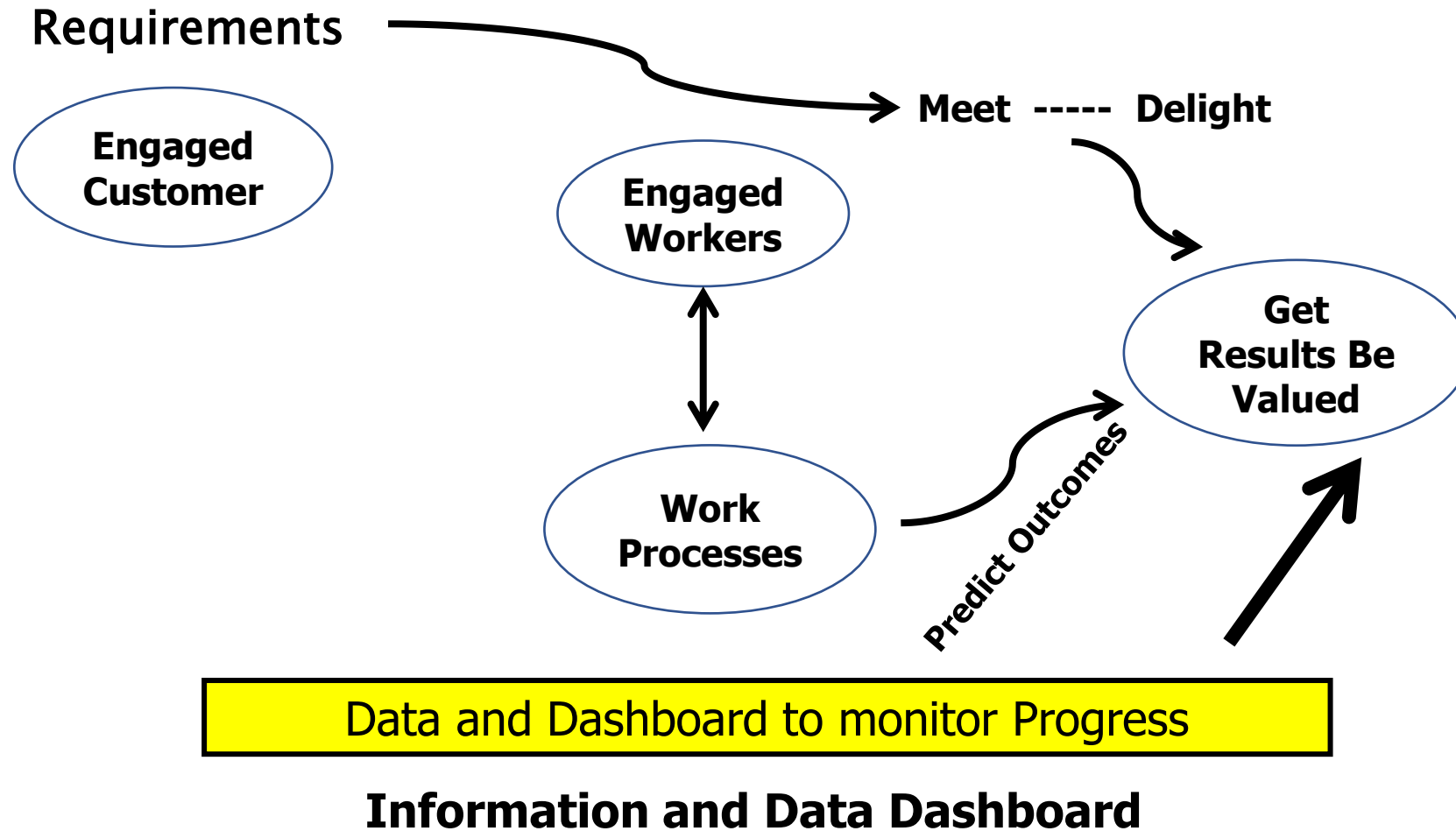
Engaged, Motivated People

Building the Integrated Management System

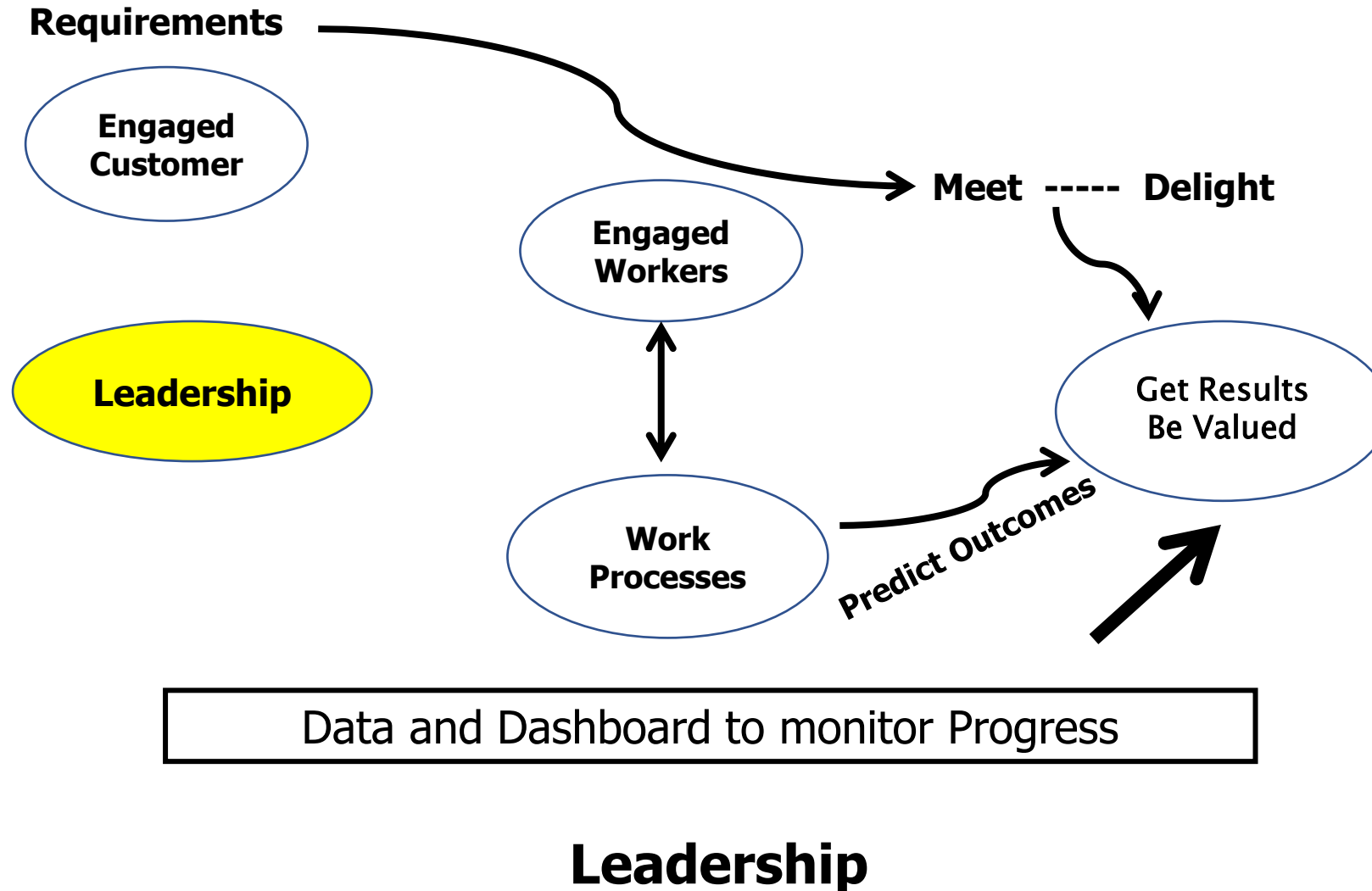


Efficient, Effective Processes

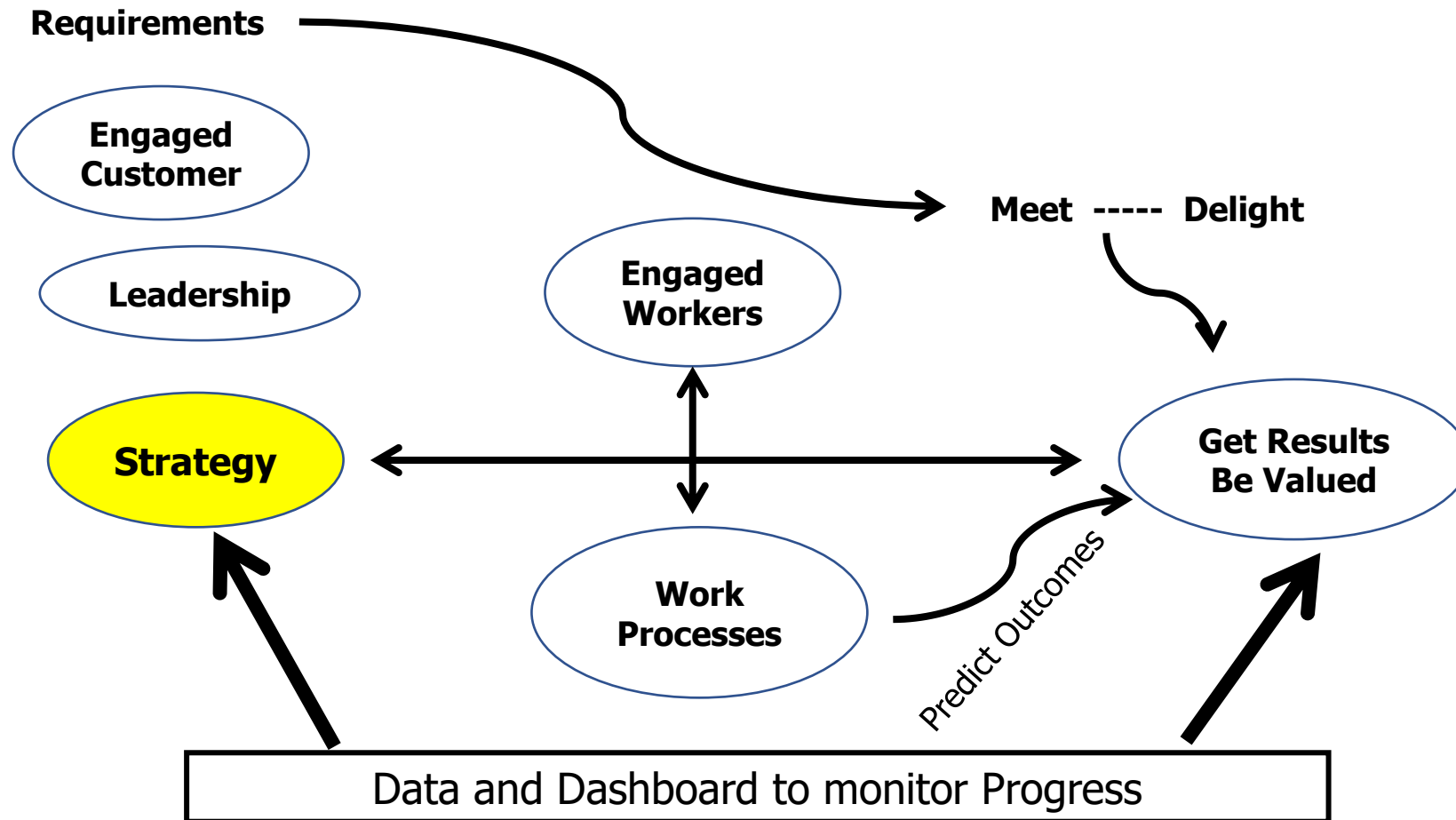
Building the Integrated Management System



Building the Integrated Management System

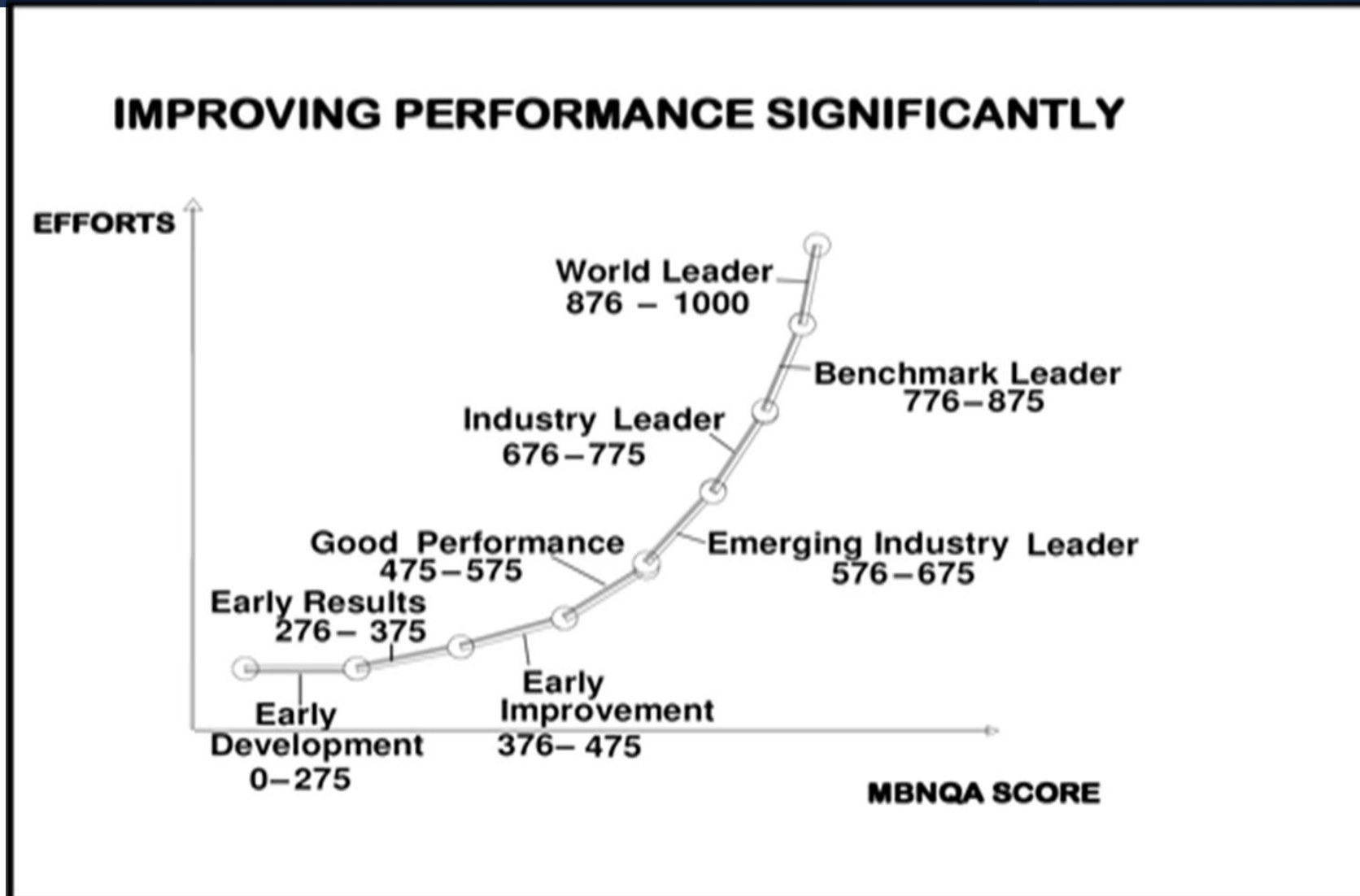


Building the Integrated Management System



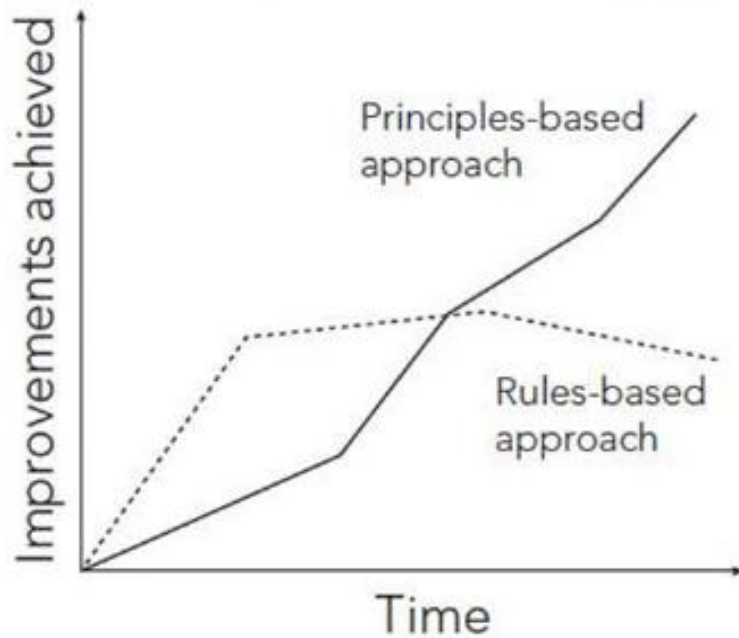
Strategy Development and Execution

8 ระดับของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศขององค์กร



Rules-Based QA vs. Principles-Based QA

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



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

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

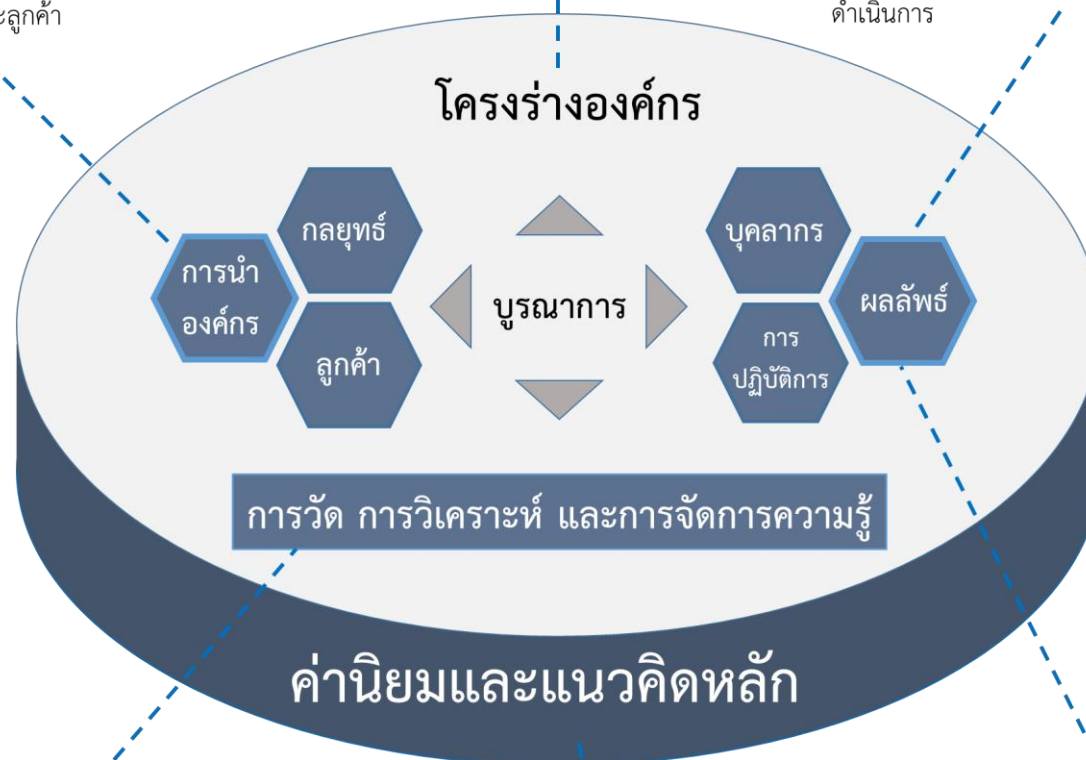
EdPEX = Principle-Based

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

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นให้เห็น ความสำคัญว่าการนำองค์กรต้อง มุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กร บ่งบอกถึงบริบทและอธิบาย วิธีการปฏิบัติขององค์กร สภาพแวดล้อม การดำเนินการ เป็นบริบทพื้นฐานของ การดำเนินงานทุกอย่างของสถาบัน

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วยกระบวนการที่ มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการ ที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่ได้จากการ ดำเนินการ



พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและ ความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ ข้อมูลจริง มีความคล่องตัวและใช้ความรู้เป็น แรงผลักดัน

พื้นฐานของเกณฑ์ EdPEX มาจากชุด ของค่านิยมและแนวคิดหลัก ซึ่งฝังลึก ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี (ดูหน้า 1-12)

การปฏิบัติการทุกด้านมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของ ผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและ ด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล องค์กร รวมถึงผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

โครงสร้างองค์กร

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 2 สถานการณ์ขององค์กร

โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX



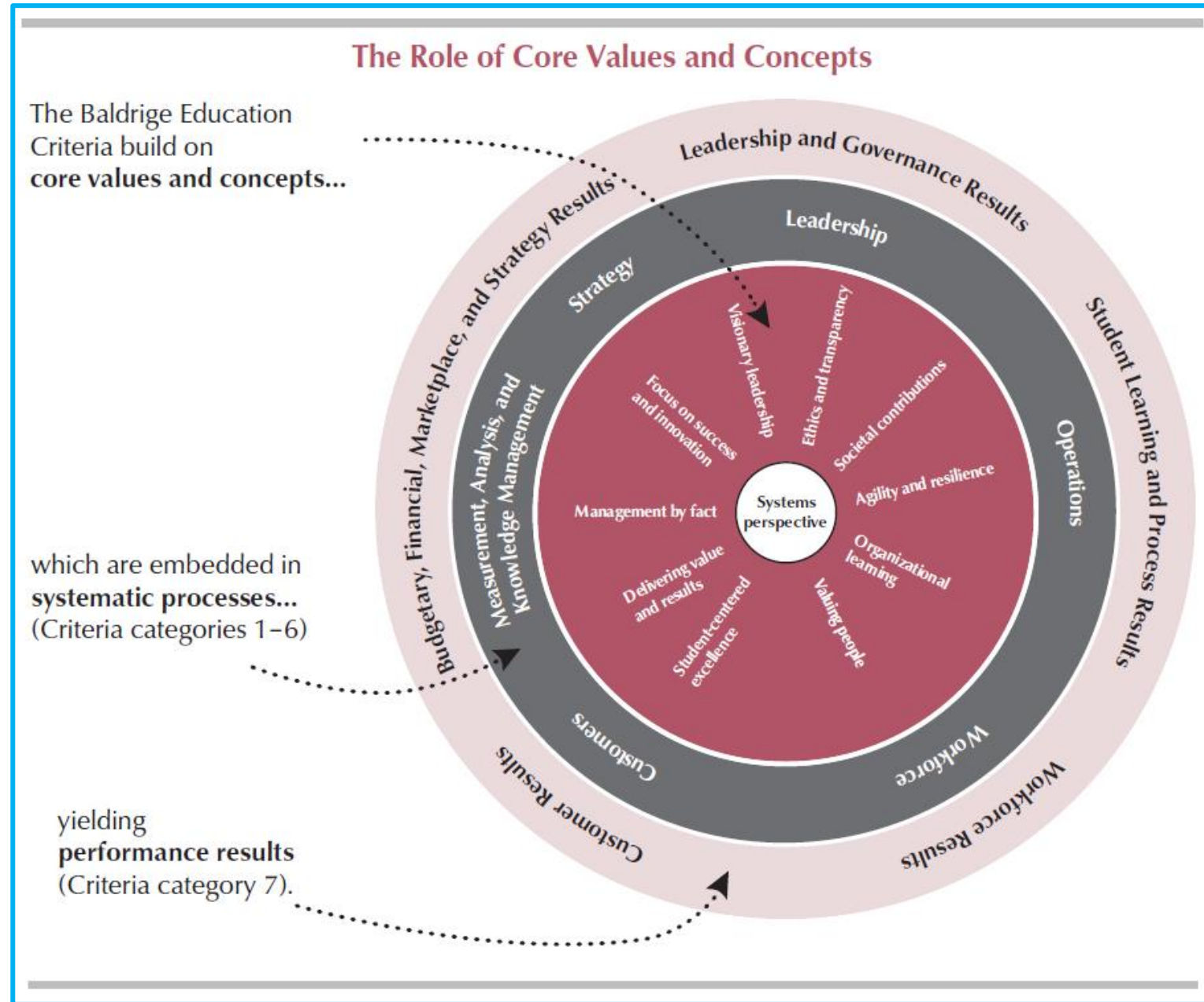
หมวด 1-6 กระบวนการ (550 คะแนน)	คะแนน
หมวด 1: การนำองค์กร (115 คะแนน)	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	65
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	50
หมวด 2: กลยุทธ์ (90 คะแนน)	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	45
หมวด 3: ลูกค้า (85 คะแนน)	
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	40
3.2 ความผูกพันของลูกค้า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

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



ค่านิยมและ แนวคิดหลัก Core Values and Concepts

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



Core Values

V'.2019-2020

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

 Organizational learning and agility

 Focus on success

 Managing for innovation

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

V'.2023-2024

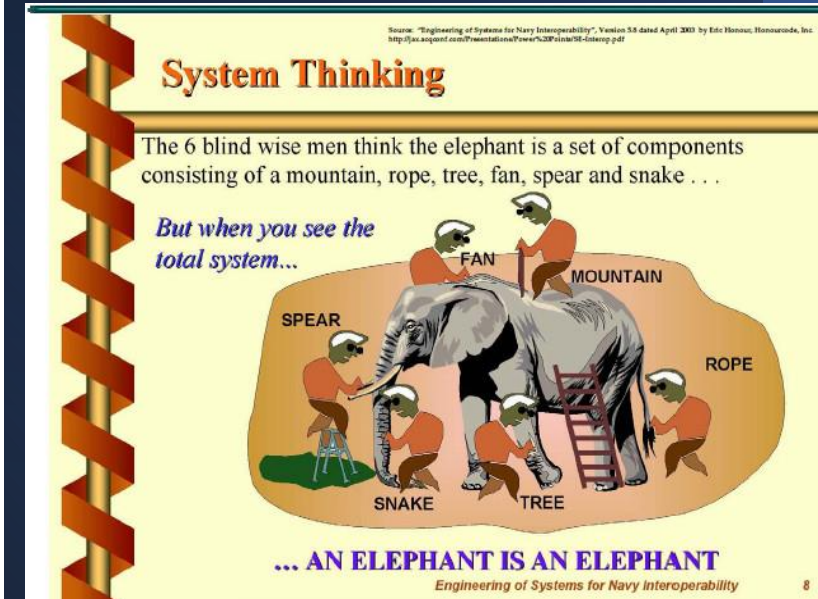
- Systems perspective
- Visionary leadership
- Customer-focused excellence
- Valuing people
- Agility and resilience
- Organizational learning
- Focus on success and innovation
- Management by fact
- Societal contributions
- Ethics and transparency
- Delivering value and results

ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

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

มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

- การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจ เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ภายใต้บริบทของระบบนิเวศที่เชื่อมโยงกัน
- การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ เกิดจากสถาบันมีระบบการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ



การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- ผู้นำระดับสูง
 - ควรกำหนดวิสัยทัศน์
 - ปฏิบัติตนให้เห็นถึงค่านิยมและจริยธรรมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม
 - ทำให้เกิดการมุ่งมั่นเน้นผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น
 - ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการที่ดีจากบุคลากร

**LEADERSHIP IS
THE CAPACITY TO
TRANSLATE
VISION INTO REALITY.**
- WARREN BENNIS

**Visionary
Leadership**

ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เป็นผู้ตัดสินใจผลการดำเนินการและคุณภาพของการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ

- สถาบันต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ รวมถึงช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนเพื่อการส่งมอบคุณค่า
- เพื่อนำไปสู่การได้ผู้เรียนและลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยมและความรักดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน
- ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือการเข้าใจความปรารถนาในปัจจุบันและคาดการณ์ความปรารถนาในอนาคต



Student and
Customer Centered
Excellence

การให้ความสำคัญกับคน

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



Valuing
People

ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร	6) การให้การสนับสนุนระหว่างการพลิกผันทางธุรกิจและการเปลี่ยนผ่าน
2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ	7) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้า และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
3) สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทำงานผ่านการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งปรับให้เหมาะกับสถานที่ทำงานและความจำเป็นในชีวิตที่แตกต่างกัน	8) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม
4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการมีส่วนร่วม ความเท่าเทียม สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย	9) การสร้างระบบความรับผิดชอบในผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร
5) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร	

ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว

- ความคล่องตัว หมายถึง ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ
- ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการ (1) การคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมรับมือและกู้คืนสู่สภาพเดิมจากภัยพิบัติ เหตุฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ต่าง ๆ (2) กรณีมี disruptive จำเป็นต้องดูแลและสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า รวมถึงผลการดำเนินการของเครือข่ายอุปทานและการเงิน ผลกระทบขององค์กร รวมทั้งความพึงพอใจของชุมชน



ICOR's Organizational Resilience Model



Each of the 3 Dimensions is of Equal Importance.

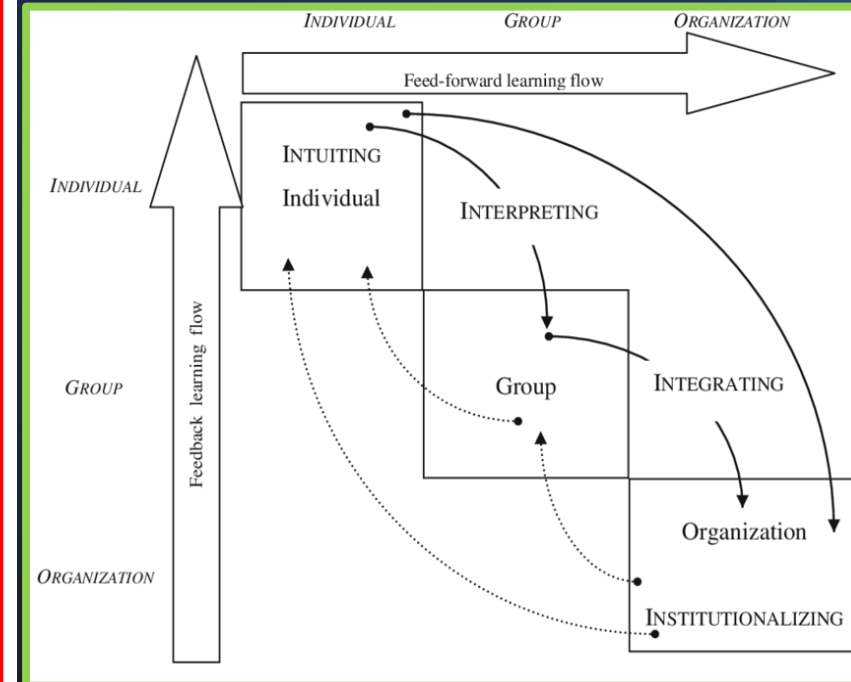
The Organizational Resilience Model is comprised of 3 Dimensions, 9 Strategies, and 16 Behaviors.

Each organization is unique. The way organizational resilience is implemented is also unique.

Studies have shown that there are common attributes and behaviors demonstrated by organizations that have survived and thrived during times of change and uncertainty.

การเรียนรู้ระดับองค์กร

- การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง การปรับใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและฉีกแนว หรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่



สถาบันต้องปลูกฝังการเรียนรู้ลงไปในวิถีการปฏิบัติงาน

หมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

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

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

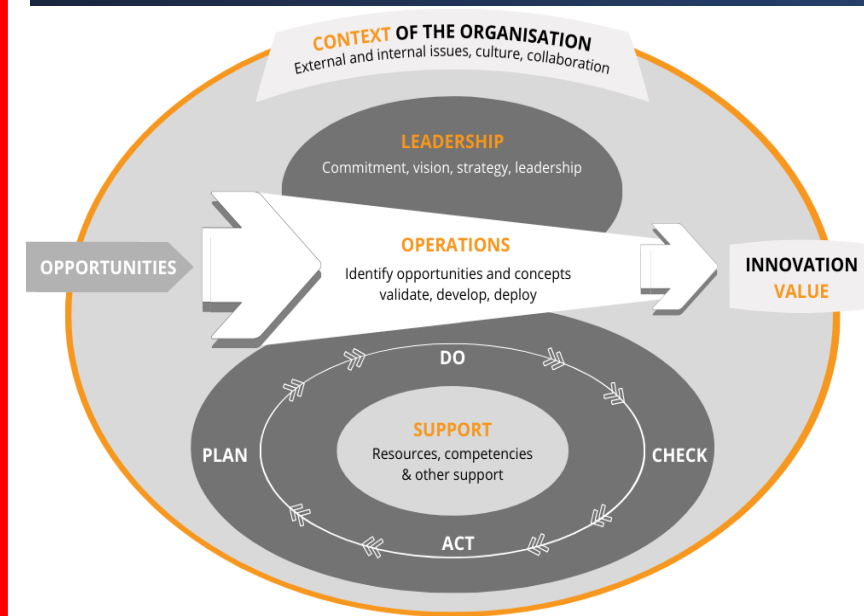
1. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ผ่านการจัดหลักสูตรและบริการฯ ใหม่หรือปรับปรุง รวมทั้งปรับปรุงการสนับสนุนให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
2. การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการศึกษา
3. การสร้างและปรับปรุงกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ
4. การลดความผิดพลาด ความแปรปรวน ของเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง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

การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม

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

THE KEY TO
SUCCESS
IS TO FOCUS ON
GOALS
NOT OBSTACLES

Innovation Management



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของสถาบัน

ควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย

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

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

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

KPI = KEY PERFORMANCE INDICATOR?



Management
by Fact

การสร้างประโยชน์ให้สังคม

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



Societal
Contribution

จริยธรรมและความโปร่งใส

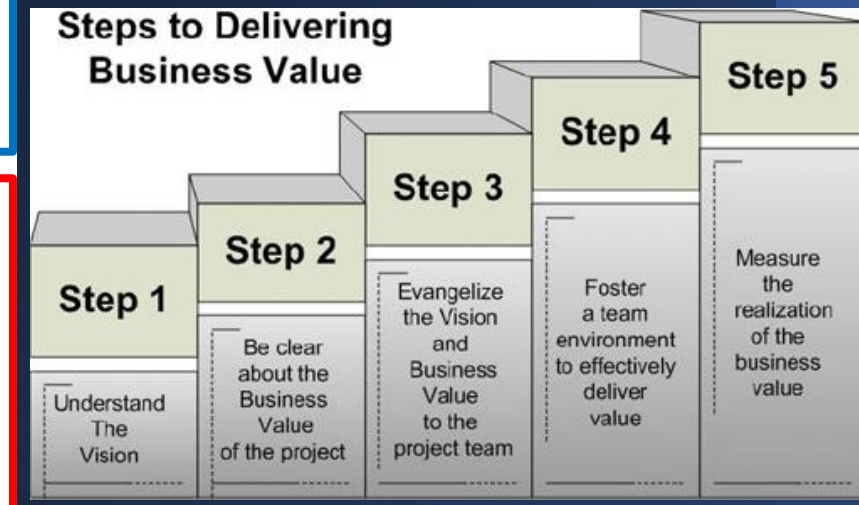
- สถาบันควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรพึงมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด
- ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว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



Ethics and
Transparency

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

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



Delivering Value and Results

Category Alignment to Core Values

Cr. Paul Grizzell

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

We are
what we repeatedly do.
Excellence,
then, is not an act,
but a habit.

~ Aristotle



Thank You

FB: <https://facebook.com/edpexx>

Line: @edpex

Email: edpex.qa@gmail.com