



การนำองค์กร (Leadership)

ผศ. เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

- TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของ สปอว.

8 กพ. 2567 (Online)

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงของสถาบันควร

- 1) กำหนด**วิสัยทัศน์**
- 2) แสดงให้เห็นถึง**ค่านิยม**และจริยธรรมของสถาบันที่มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม และ
- 3) ทำให้เกิดการมุ่งมั่นผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น
- 4) ตั้ง**ความคาดหวังต่อผลการดำเนินงาน**ที่ดียิ่งจากบุคลากร

ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่า

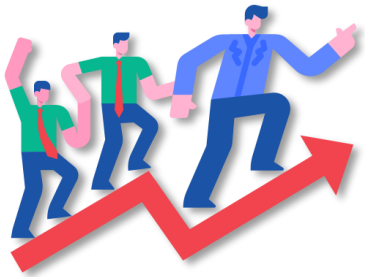
- มีการกำหนดกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และขีดความสามารถ
- เพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากร เสริมสร้างและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลายของบุคลากร
- กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม บริหารความเสี่ยง ทำให้มั่นใจถึงความสามารถในการฟื้นตัวได้รวดเร็ว
- กำหนดความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
- ทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

- ❖ **ค่านิยมและกลยุทธ์**ที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมของสถาบัน
- ❖ ผู้นำระดับสูง**ต้องสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วน** สนับสนุนงานของสถาบัน มีการพัฒนาและการเรียนรู้ ใฝ่สร้างนวัตกรรม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

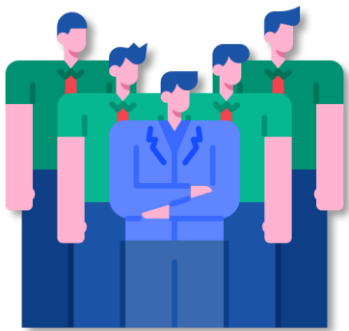
ผู้นำระดับสูง

- ควรรับผิดชอบต่อการกระทำและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลสถาบัน ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการชุดนี้ควรรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการของสถาบันและของผู้นำระดับสูงด้วย
- ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่อง การวางแผน การสร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร การส่งเสริมความเท่าเทียม และให้เข้ามาให้มีส่วนร่วม รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน
- ควรแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (Authenticity) ยอมรับความผิดพลาด และเปิดรับโอกาสที่จะปรับปรุงตนเองในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิตรีเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน

การนำองค์กร (Leadership)



การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง **ชั้นนำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืน**อย่างไร



ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อ**บรรลุผลความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม และเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม**

การนำองค์กร (Leadership) (115 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) (65 คะแนน)

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

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

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

Leadership

- Leadership หรือ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตาม หรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วม



ความแตกต่างระหว่าง เจ้านาย ผู้นำ

สั่งให้ทำงาน
ใช้อำนาจ
ทำให้เกรงกลัว
บ่น ตำหนิ
ออกคำสั่ง
แทนตัวเองว่า "ฉัน"
รับแต่คำชื่นชม
ความผิดของลูกน้อง
ไม่เห็นอกเห็นใจ
ได้ปริมาณ
ได้แต่งงาน

สอนให้ทำงาน
ใช้เมตริจิต
ทำให้รักและศรัทธา
ช่วยแก้ปัญหา
ขอความร่วมมือ
แทนว่า "พวกเรา"
รับฟังความคิดเห็น
รับผิดชอบร่วมกัน
เข้าใจและห่วงใย
ได้คุณภาพ
ได้หัวใจ

การนำองค์กร

5 เรื่องที่ผู้นำระดับสูงต้องดำเนินการ คือ

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

- ผู้นำต้องทำเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเอง ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง การวางระบบองค์กร การใช้เครื่องมือบริหารองค์กรที่เหมาะสม ที่สำคัญต้องติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อะไรคือตัววัดที่ควรวัด
- เกณฑ์หัวข้อ 7.4ก1

“ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น”

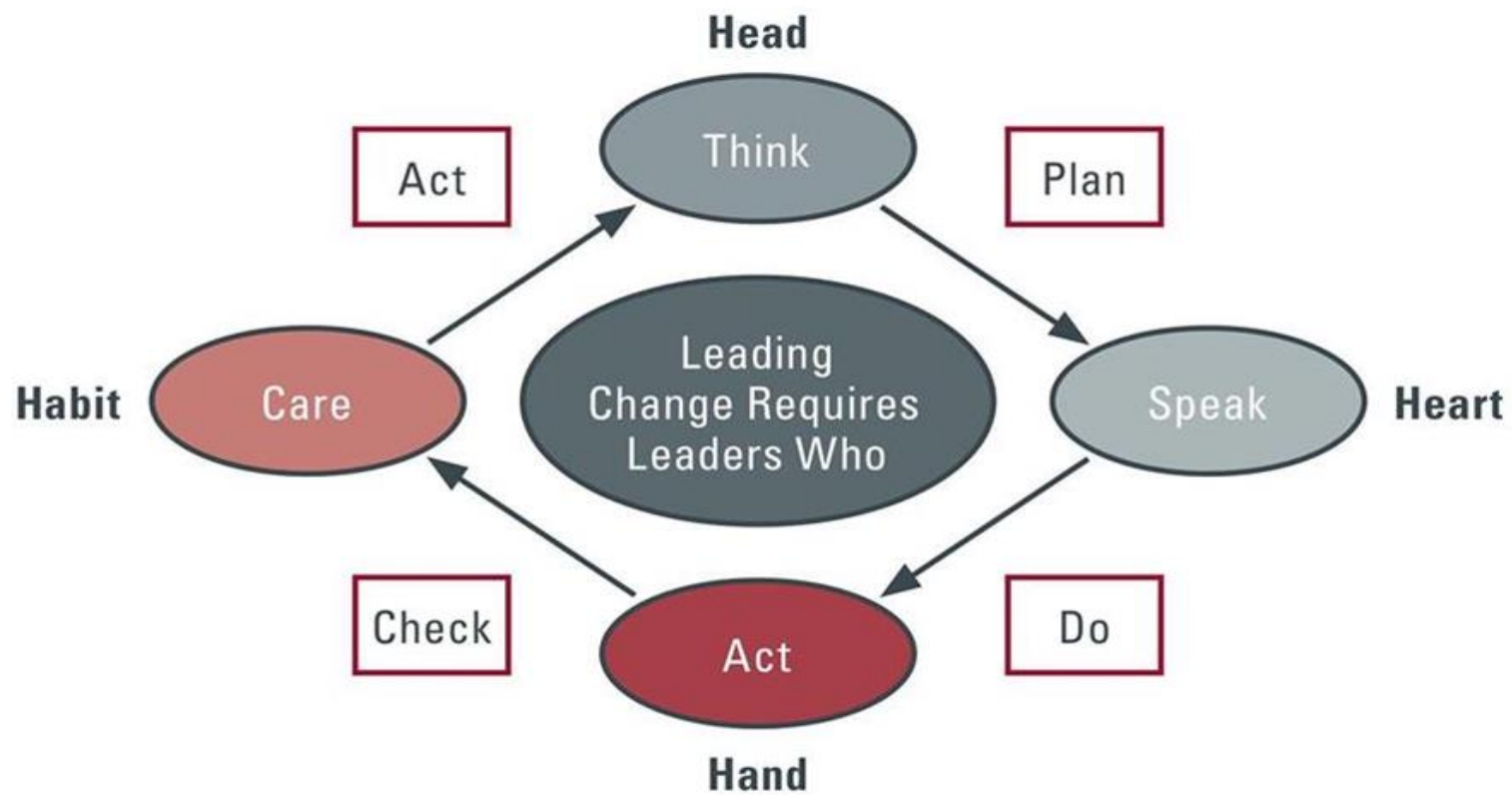


Figure 2: 4H-Leadership of Change and The Change Process

Leslie M. Beitsch, MD,
and John W. Moran, PhD
ดีพิมพ์ใน Quality
management forum

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

(1) การกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม
-ดำเนินการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
-การปฏิบัติตนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

(2) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติมีจริยธรรม

ข. การสื่อสาร

การสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ทั่วทั้งองค์กร คู่ความร่วมมือ และลูกค้าที่สำคัญ

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

(2) ทำให้เกิดการมุ่งมั่นปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

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

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

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

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

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

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้นำระดับสูงสร้างสภาวะแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือสำคัญที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาวะแวดล้อมอย่างไรเพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จ
ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

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

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (Focus on Organizational PERFORMANCE)

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน และการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ โดยพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า ระหว่างผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- กำหนดเรื่องที่ต้องทำ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

กระบวนการกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร 1.1ก(1)



- ▶ ความเป็นเลิศขององค์กรเริ่มจากไหน

วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ต้องชัดเจน

- ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนว่ากำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมมาอย่างไร รวมทั้งจะทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวเมื่อไร
- ผู้บริหารระดับสูงควรช่วยกันออกแบบ “ระบบการนำองค์กร”
(Leadership system)

การกำหนดวิสัยทัศน์

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้า (Input)

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

การประเมินโอกาสเพื่อการพัฒนาของมหาวิทยาลัย



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์



ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

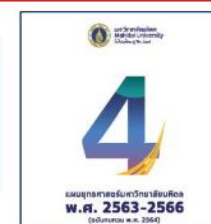


3

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์และระบบงานสำคัญ

4

จัดทำ/ทบทวน แผนกลยุทธ์ MUKPI
เป้าหมาย การคาดการณ์
ผลการดำเนินการ และข้อมูลเทียบเคียง



5

รับรองแผน

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

เดิม:

- × มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
- × มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
- × มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก

วิสัยทัศน์ที่ดี:

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

วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้อง **AIM AT** บางอย่าง

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

อธิธานศัพท์ (หน้า 117)

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

การกำหนดค่านิยม

- เนื่องจากค่านิยมบางครั้งเป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นจึงควรทำให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่
- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
 - กำหนดความหมายของค่านิยมแต่ละเรื่องที่ชัดเจน
 - กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในค่านิยมแต่ละด้านที่ชัดเจน
 - กำหนดนโยบายเพื่อกำกับค่านิยมแต่ละเรื่องให้ชัดเจน
 - กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ต้องการ
 - กำหนดเป้าหมายและตัววัดที่ชัดเจนในแต่ละด้าน
 - ประเมินผลสำเร็จของการสร้างค่านิยมด้วยวงรอบที่ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยมหิดล		คณะพยาบาล ม. มหิดล	
มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นในการเป็นมหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับ 1 ใน 100 และเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลกปี 2573		คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำทางการพยาบาลระดับประเทศและนานาชาติ เป็นแกนนำในการสร้างเสริมสุขภาวะแก่สังคม	
M – Mastery	รู้แจ้ง รู้จริง สมเหตุ สมผล	Noble	สืบสานปณิธาน ทำงานเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะแก่สังคม
A – Altruism	มุ่งผลเพื่อผู้อื่น	Synergy	รวมพลัง ร่วมใจมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
H – Harmony	กลมกลืนกับสรรพสิ่ง	Moral	คุณธรรม จริยธรรม นำองค์กร
I – Integrity	มั่นคงยิ่งในคุณธรรม	Accountability	รับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม
D – Determination	แน่วแน่ทำ กล้าตัดสินใจ	Human Respect	เคารพ และให้เกียรติต่อกัน
O – Originality	สร้างสรรค์สิ่งใหม่	Innovation	สร้างนวัตกรรม
L – Leadership	ใส่ใจเป็นผู้นำ	Direct toward Excellence	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
		Onward Improvement	เรียนรู้ตลอดชีวิต คิด พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
		Leadership	กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง

คณะทันตแพทย ม. ขอนแก่น



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

SPIRIT

S - Synergy ผสานพลังสร้างพันธมิตร

P - Performance Excellence สร้างความเป็นเลิศ

I - Innovation สร้างความเติบโตด้วยนวัตกรรม

R- Responsibility for Society สร้างสรรค์สังคมและ
สิ่งแวดล้อม

I - Integrity & Ethics สร้างพลังความดี

T - Trust & Respect สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

บทบาทที่สำคัญที่ผู้นำระดับสูงต้องกระทำ คือ

- ❖ การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อ
ค่านิยมขององค์กร และ
- ❖ เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมที่
ส่งเสริมที่ได้กำหนดขึ้น รวมทั้ง
- ❖ แสดงตนให้เป็นตัวอย่างในเรื่องการยึดมั่น
ตามนโยบายและค่านิยมขององค์กร



WHAT IS “**LEADERSHIP SYSTEM**”

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

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

Leadership effectiveness is not measured.

Personal performance needs are not defined.

Leaders do not use the same set of standards.

What a Leadership System IS **NOT**

- ▶ It is **NOT**:

 - An organization chart

 - A set of review committees

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

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

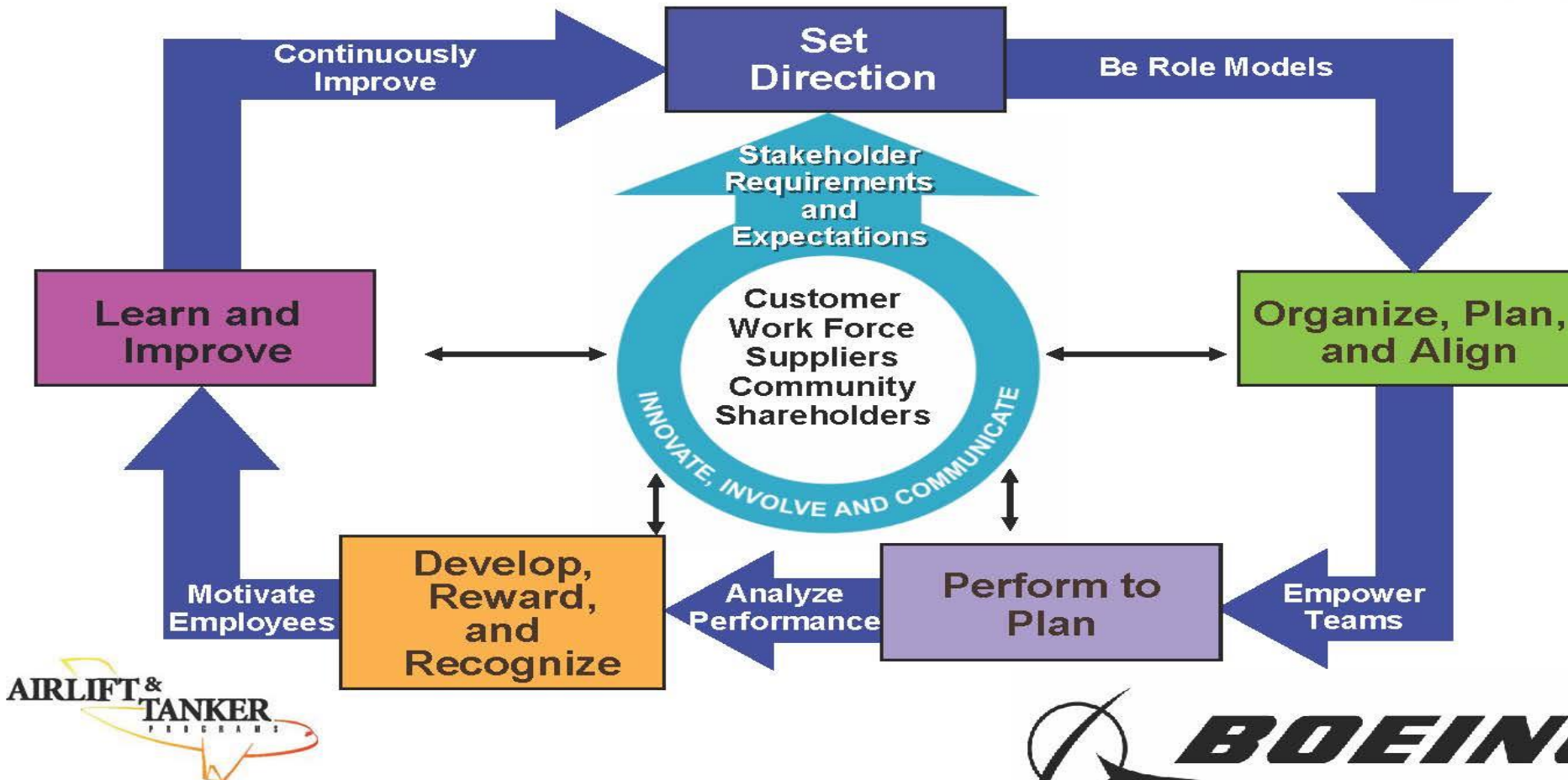
- ▶ It is **NOT** the same as anybody else's leadership system.

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

Why is a Leadership System Important?

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

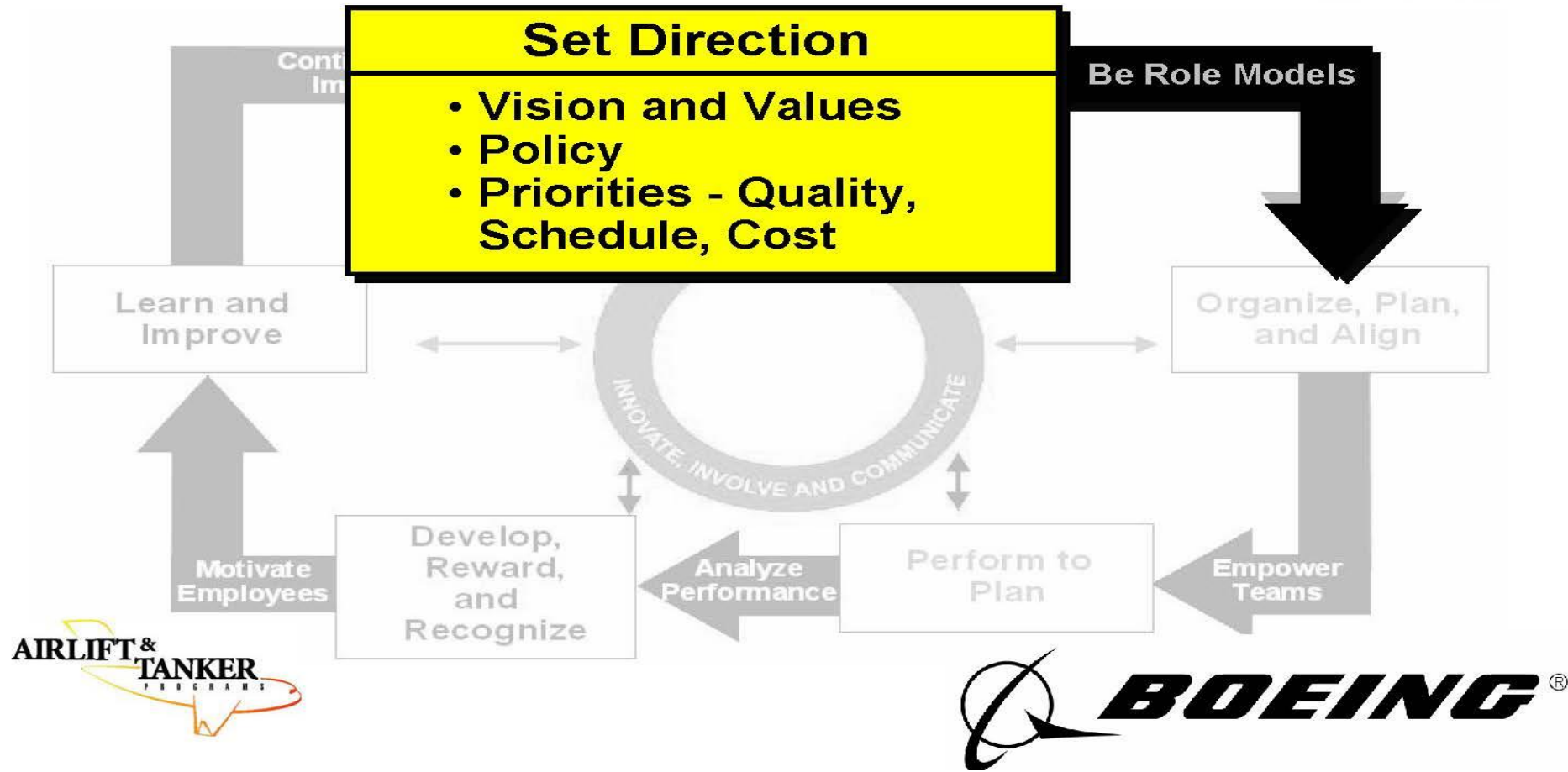
A&T's LEADERSHIP SYSTEM



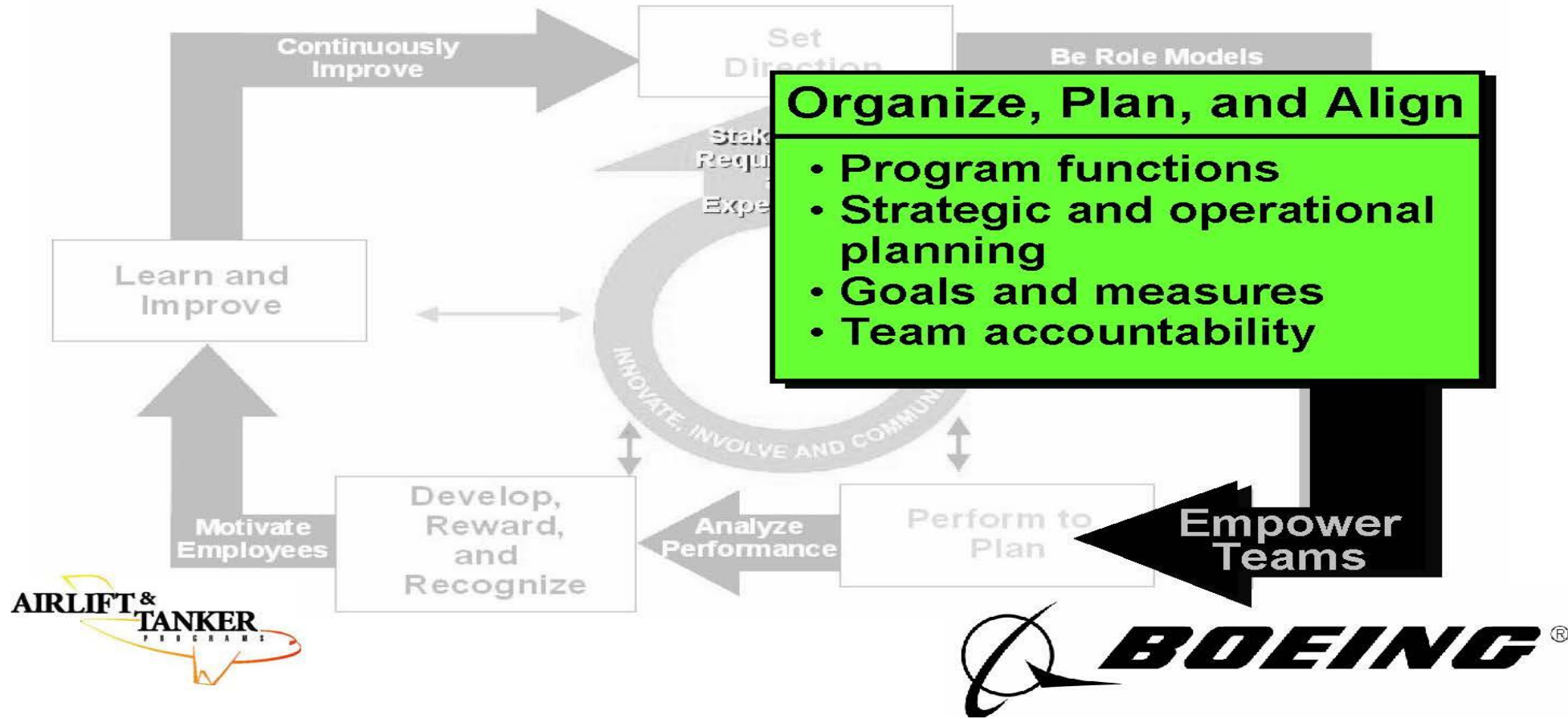
Understand Stakeholder Expectations



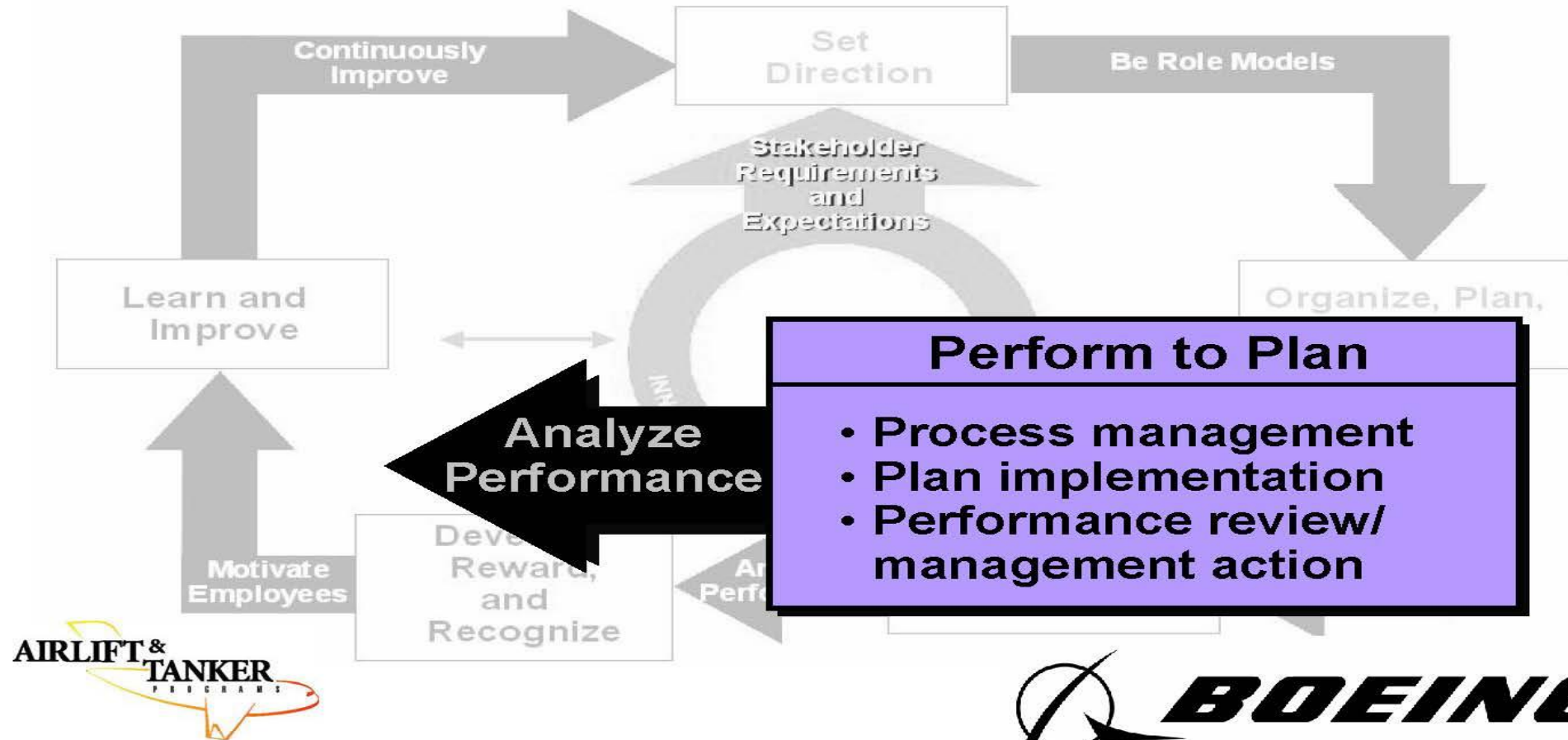
Set Direction



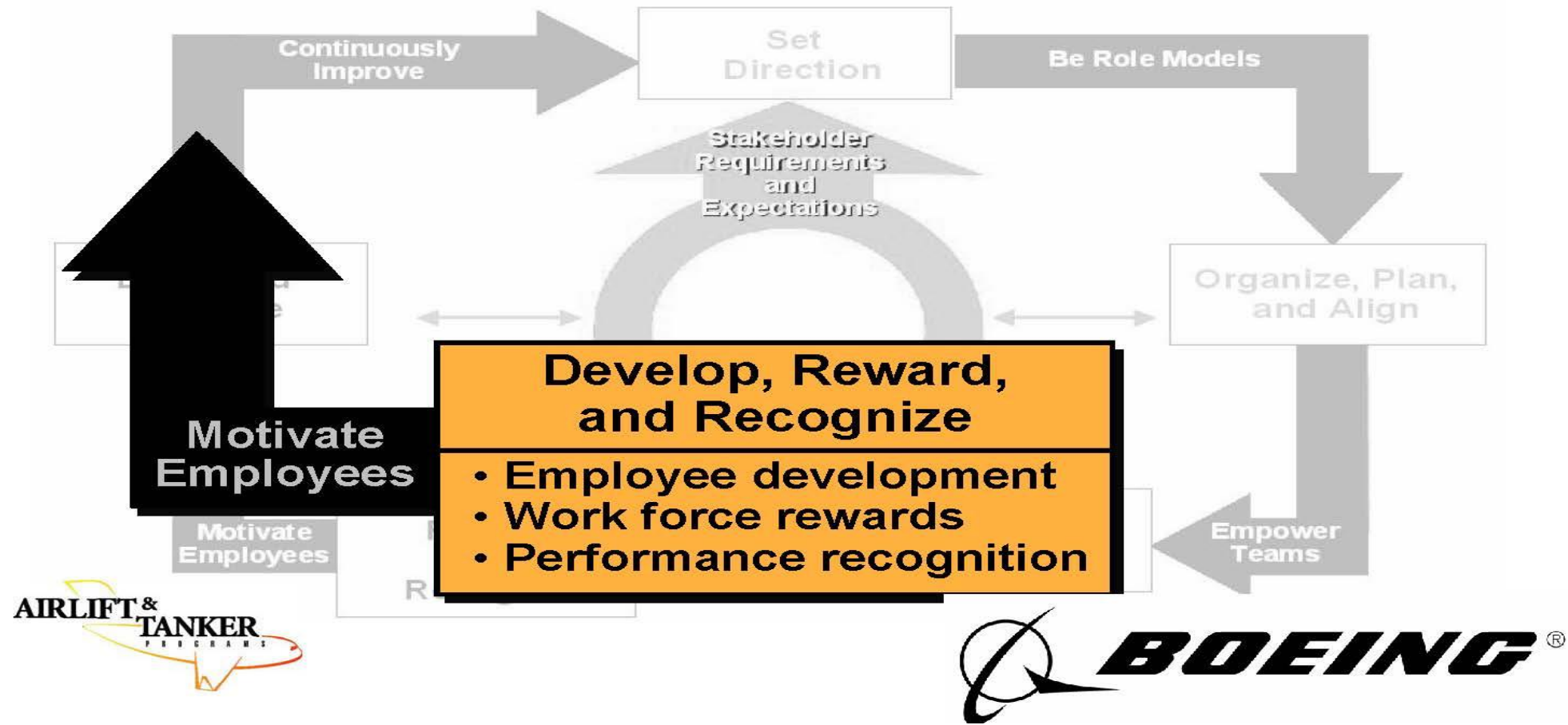
Organize, Plan & Align



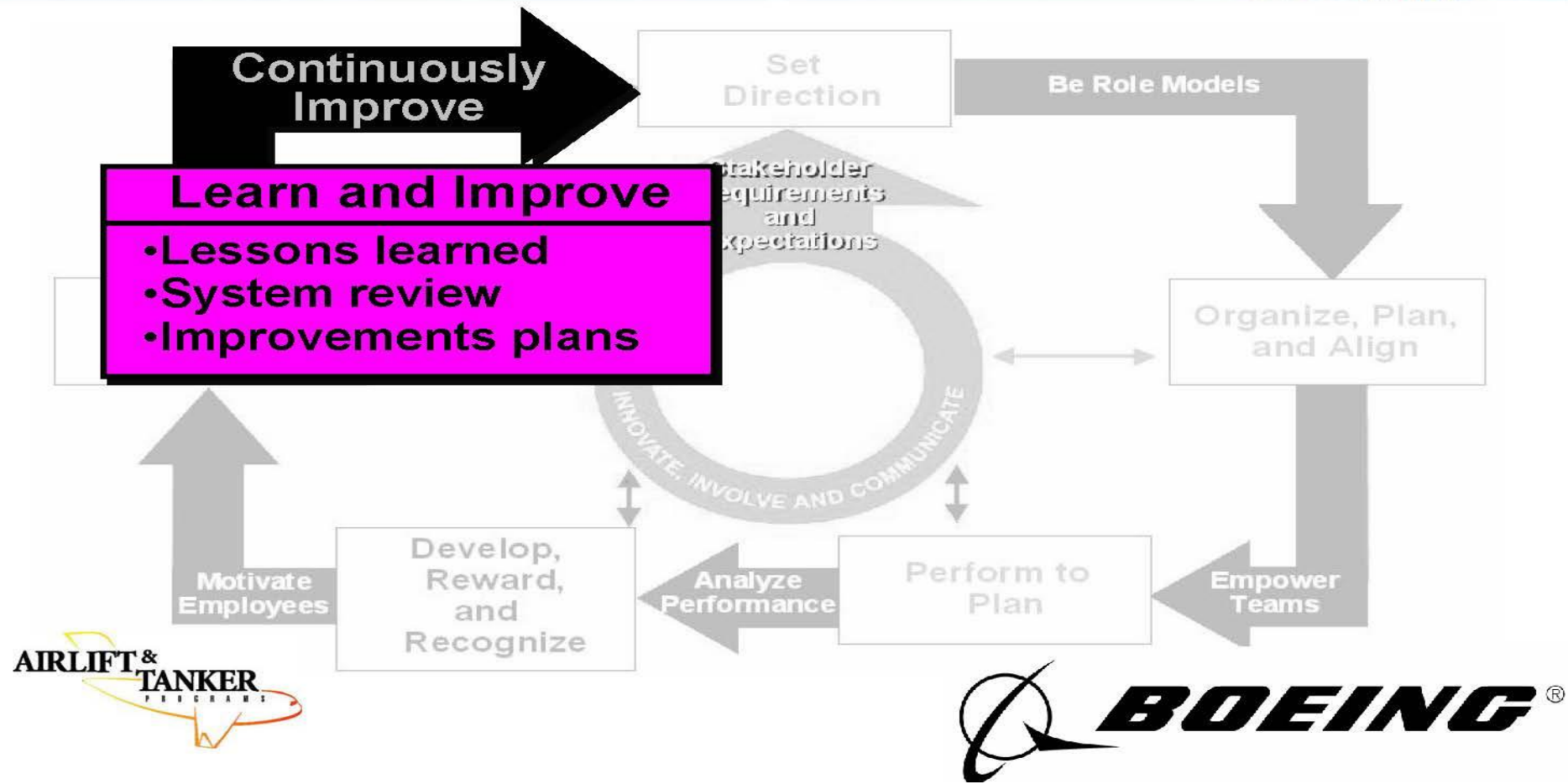
Perform To Plan



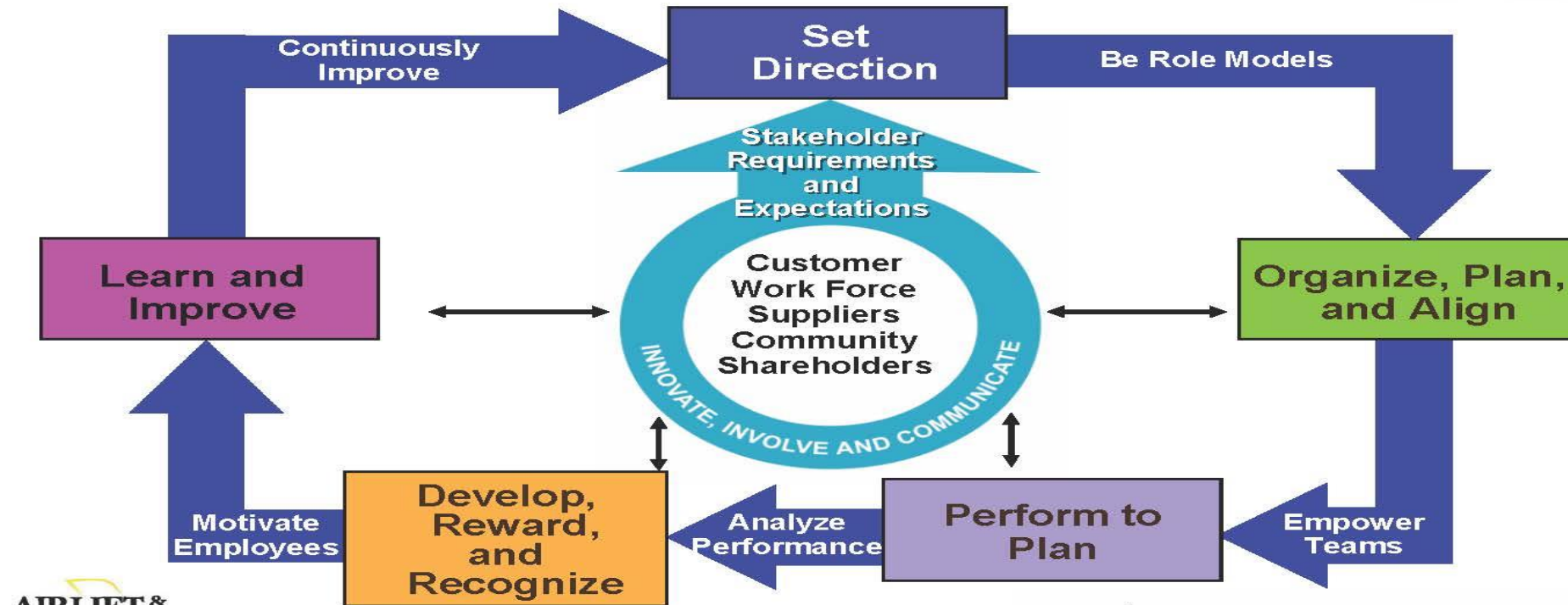
Develop, Reward & Recognize



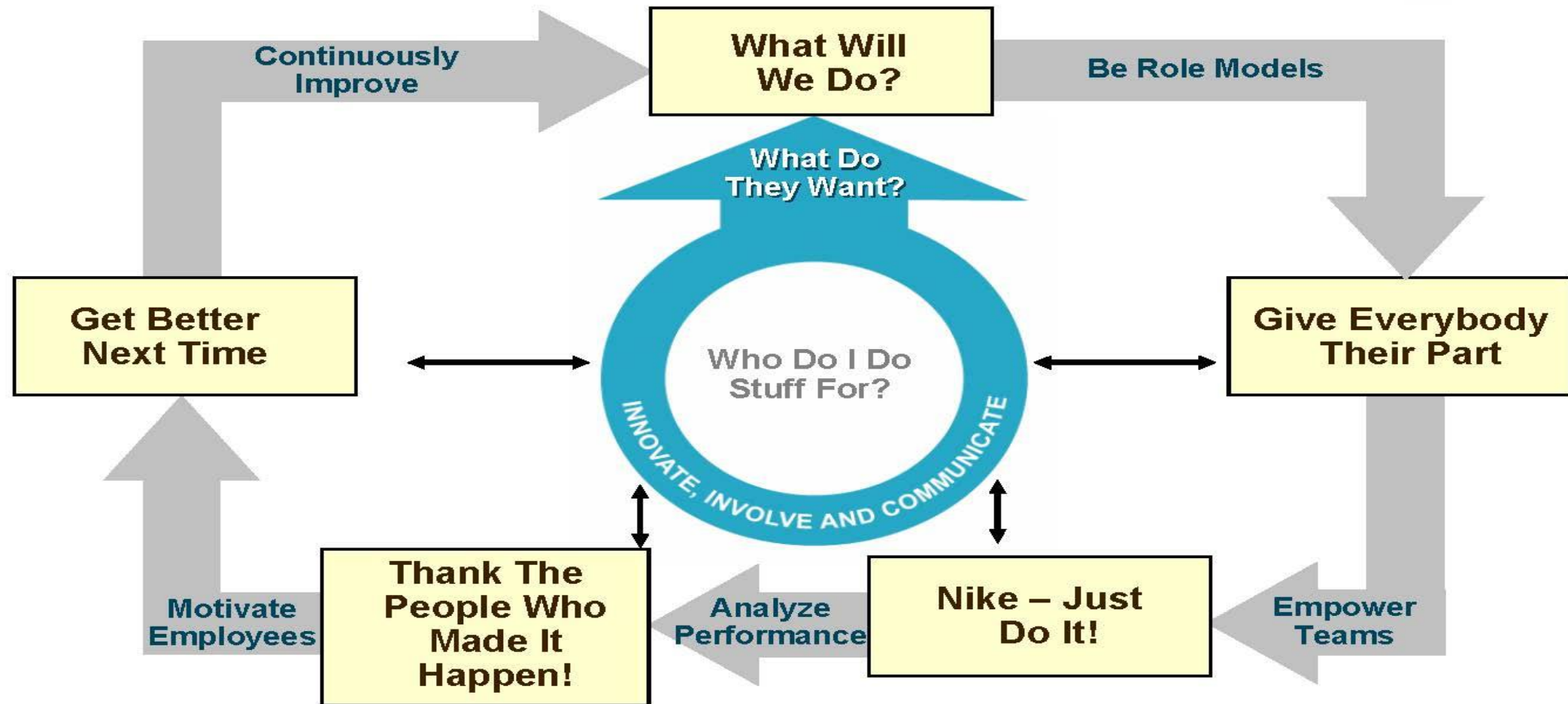
Learn & Improve



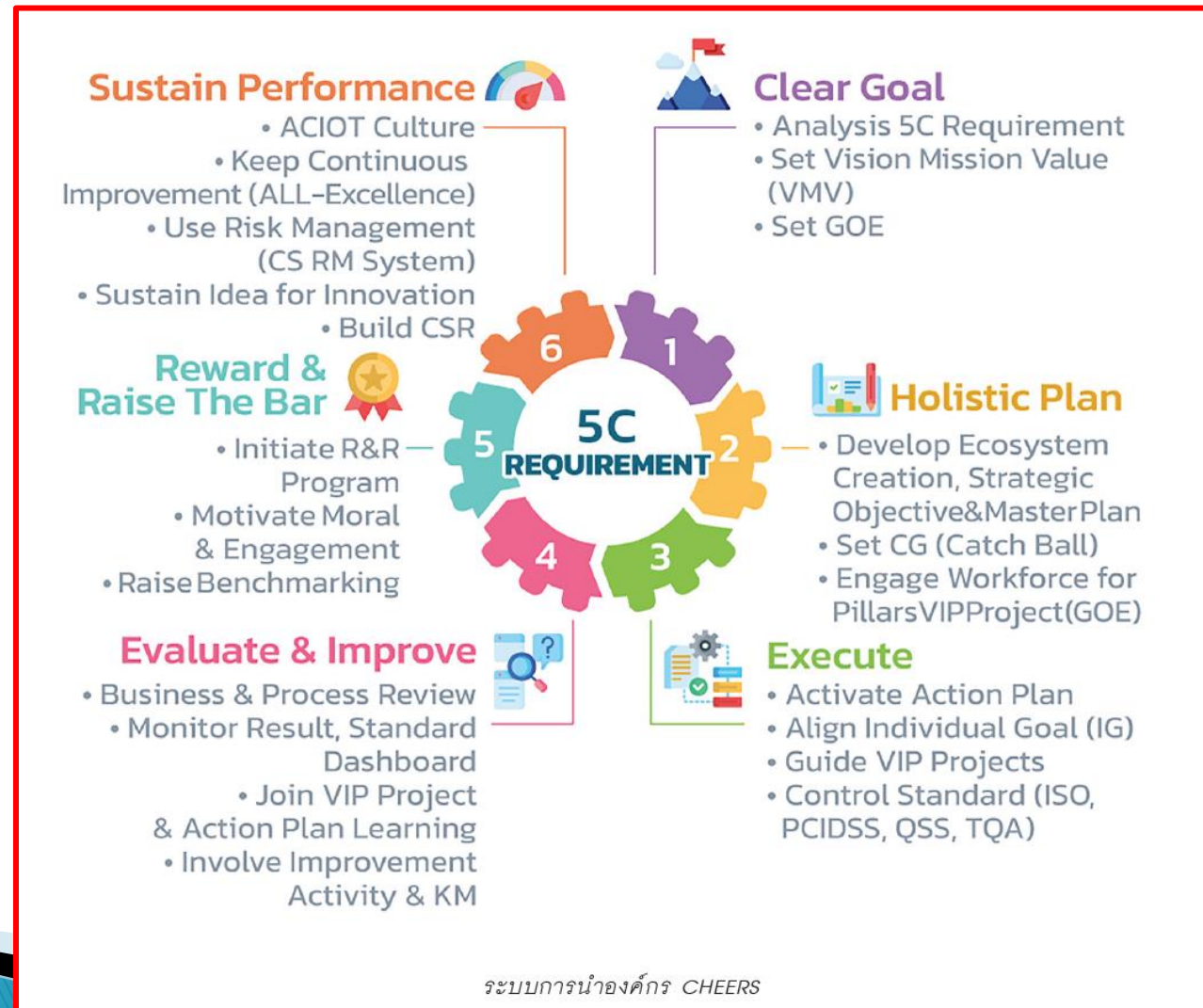
A&T's LEADERSHIP SYSTEM



A Simple Leadership System



CHEERS: ระบบการนำองค์กร Counter Service



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

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

2. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่

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

กระบวนการสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากร (+คู่ความร่วมมือผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น) โดยผู้นำระดับสูง

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

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

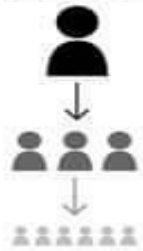
- 1 ผู้ส่งสาร (Sender)
- 2 ข้อสาร (Message)
- 3 ผู้รับสาร (Receiver)
- 4 สื่อหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร (Media of Communication)
 - การใช้วาจาหรือคำพูด (Verbal)
 - ไม่ใช้วาจา (Non-Verbal) โดยตรงหรือการเขียน วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ภาพ ลัญฉญาณ เครื่องหมาย อาทิ ปฏิกิริยาท่าทาง หรือเป็นเครื่องมือสื่อสารในยุคปัจจุบันเช่น Line, facebook, instagram, twitter ฯลฯ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

- 1 เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร
- 2 เพื่อชักชวนหรือชักจูงให้ผู้รับข้อสารเกิดความคิดคล้อยตามหรือเกิดการกระทำที่ผู้ส่งข้อสารต้องการ
- 3 เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน
- 4 เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านต่างๆ
- 5 เพื่อความบันเทิงสนุกสนานหรือสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง
- 6 เพื่อสร้างสัมพันธภาพหรือการสร้างมิตรภาพ
- 7 เพื่อการดำเนินธุรกิจ ฯลฯ



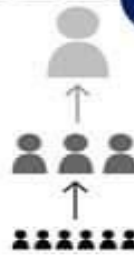
วิธีการติดต่อสื่อสารในองค์กร



1

การติดต่อสื่อสารจากบน มาล่าง (Downward Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมาล่าง โดยเป็นเรื่องการสั่งการ เพื่อสร้างความเข้าใจให้ทำตามระเบียบข้อบังคับ นโยบาย คำเตือน คำขอร้อง คำอนุมัติ เป็นต้น



2

การติดต่อสื่อสารจากล่าง ขึ้นบน (Upward Communication)

เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่สนองตามการติดต่อของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งข่าว ย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชา เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดแย้งในการทำงาน ข้อเสนอแนะ คำร้องทุกข์ ฯลฯ

3



การติดต่อสื่อสารตาม แนวนอน (Horizontal Communication)

เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ใช้กับคนในระดับเดียวกัน หรือหัวหน้างานที่อยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมืออันดีระหว่างหน่วยงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4



การติดต่อสื่อสารระหว่าง บริษัทกับองค์กรภายนอก (Extra Organizational Communication)

เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่บริษัทติดต่อกับลูกค้า หรือองค์กรภายนอก เป็นการสร้างภาพพจน์หรือความเข้าใจอันดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าหรือสังคม เพื่อสร้างความเชื่อถือและเป็นการยอมรับของสังคมภายนอก



2

การสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ



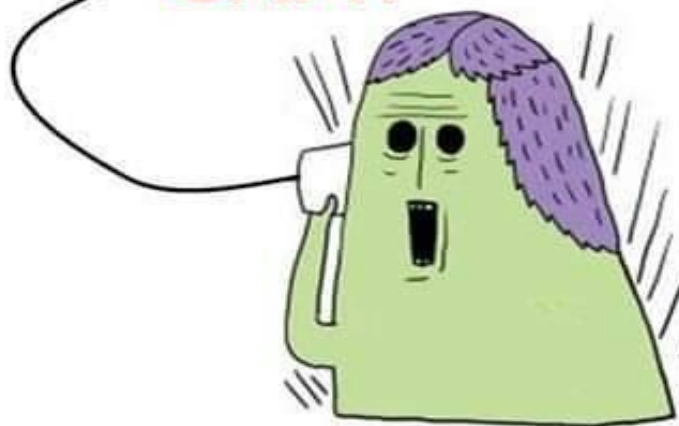
วิทยาสุภานันท์/Trainer backpacker



อุปสรรคที่สำคัญของการสื่อสาร



CHAT



- 1 ผู้ส่งข่าวสารขาดทักษะในการสื่อสารที่ดี เช่น ใช้ภาษายาก
แต่ความเข้าใจ หรือไม่เหมาะสมแก่ผู้รับข่าวสาร (ไม่รู้เขา ไม่รู้เรา)
- 2 ผู้รับข่าวสารเลือกรับรู้ข้อมูลตามความเชื่อ หรือความรู้สึก
ของตนเองทำให้ข้อมูลบางส่วนถูกละเลยไป
- 3 ทักษะของบุคคลที่มีต่อกัน ทำให้เกิดอคติต่อข้อมูลที่ได้รับ
ซึ่งมีผลทำให้เกิดการตีความข้อมูลผิดไปจากความเป็นจริง
- 4 วัฒนธรรมของภาษาที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความรับรู้
ความหมายที่แตกต่างกัน
- 5 ข้อมูลที่ส่งไปผ่านหลายขั้นตอน
- 6 เลือกใช้เครื่องมือในการส่งข่าวสารไม่เหมาะสม
- 7 ข้อจำกัดเรื่องเวลาก่อให้เกิดการรีบเร่งและขาดการไตร่ตรองที่ดี
- 8 ผู้รับข่าวสารไม่ทบทวนหรือสอบถามให้กระจ่างเมื่อสงสัย
- 9 อารมณ์ของผู้ส่งสารหรือผู้รับข่าวสารอยู่ในสภาพไม่ปกติ
- 10 ผู้ส่งหรือผู้รับสารมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ไม่รับฟังความ
คิดเห็นของผู้อื่น



3 การสื่อสาร
อย่างมีประสิทธิภาพ



สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการติดต่อสื่อสาร

#ผู้ส่งข่าวสารจะต้องตรวจสอบตัวเองว่า

- ① คุณจะต้องการให้ผู้รับข่าวสารทำอะไร
- ② จุดมุ่งหมายของการสื่อสารคืออะไร
- ③ จำเป็นต้องมีการติดต่อตามผลหรือไม่



1

3

#เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

- ① เหมาะสมกับข่าวสารที่จะส่งไปหรือไม่
- ② เหมาะสมกับเหตุการณ์หรือทันเวลาหรือไม่

#ข่าวสารจะต้องตรวจสอบให้ชัดเจนว่า

- ① ข้อมูลเพียงพอหรือไม่
- ② ถูกต้องชัดเจนหรือไม่
- ③ เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด



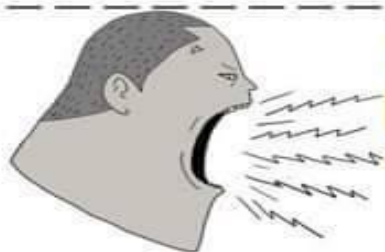
2

4



#ผู้รับข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารจะต้องตรวจสอบว่า

- ① ใครเป็นผู้รับข่าวสาร
- ② เขามีทัศนคติและความเชื่อต่อข่าวสารนั้นอย่างไร
- ③ เขาควรจะรับรู้ข้อมูลมากน้อยเพียงใด



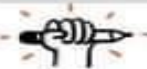
4

การสื่อสาร

อย่างมีประสิทธิภาพ



วิทย์นุสนาถอง/Trainer backpacker



สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการติดต่อสื่อสาร

- 1 มีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารความหมายที่แน่ชัด
ผู้ส่งข่าวสารจะต้องทำความเข้าใจ และกระจ่างชัดในสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารว่าจะสื่ออะไร ให้ใคร มีวัตถุประสงค์อย่างไรและต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างไร
- 2 ผู้ส่งข่าวสารมีศิลปะในการสื่อความหมายที่ดี
- 3 เลือกเครื่องมือที่จะใช้ในการติดต่อสื่อสาร
เหมาะสมกับข่าวสารที่ต้องการจะสื่อออกไปให้ผู้รับทราบ
- 4 คำนึงถึงพื้นฐานของผู้รับข่าวสาร
อันได้แก่ความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ ทัศนคติ
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
- 5 พยายามสื่อความหมายให้สมบูรณ์
ข้อมูลชัดเจนเพียงพอเหมาะสมกับข่าวสาร นำไปปฏิบัติได้

- 6 ใช้รูปแบบการสื่อสารสองทาง (Two Way Communication)
เพื่อให้มีการโต้ตอบสอบถามกันได้
- 7 เวลาที่เหมาะสมในการสื่อสาร
จะต้องไม่น้อยหรือนานเกินไปจนเกิดปัญหาในภาคปฏิบัติ
- 8 พยายามหลีกเลี่ยงการประเมินหรือตีความหมาย
พฤติกรรม ควรบอกถึงพฤติกรรมเท่านั้น
- 9 พยายามถามย้ำเพื่อรับ feedback
จะช่วยให้ผู้ส่งข่าวสารเกิดความมั่นใจว่าผู้รับเข้าใจถูกต้อง
- 10 มีศิลปะในการฟังที่ดี



การสื่อสารของผู้นำ

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

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

การประเมินประสิทธิผลการสื่อสารของผู้นำทำอย่างไร

▶ ต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ตรงไปตรงมา

▶ **จัดระบบรางวัล และยกย่องชมเชยให้เป็นกระบวนการ**

- มีผู้รับผิดชอบ

- มีการกำหนดเป้าหมายว่าจะให้รางวัลและชื่นชมเรื่องใดบ้าง (ซึ่งควรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธกิจ/วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา และผู้รับบริการ

- กำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัล และติดตามประเมินผลพฤติกรรมและความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุง

การสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้นำระดับสูง **1.1ค(1)**

8 องค์ประกอบที่สำคัญ

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

- ▶ ผู้นำระดับสูงควรมีกระบวนการในการสร้างปัจจัยแห่งความยั่งยืนเหล่านี้ที่ชัดเจน โดยการทบทวนว่าในแต่ละปัจจัย ได้มีการดำเนินการอย่างไรอยู่แล้วบ้าง จากนั้นให้พิจารณาว่าในแต่ละปัจจัยควรจะใช้วิธีการ แนวทาง หรือ เครื่องมือบริหารจัดการใด กำหนดเป็นแนวทางในการสร้างความยั่งยืนขององค์กรให้ชัดเจน

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

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

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

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

การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อผลการดำเนินการที่ดีขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง **1.1ค(2)**

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

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

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

1.2 การกำกับดูแลและการทำประโยชน์ให้สังคม: สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร

(1) มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

- ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร
- ความเป็นอิสระและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

(2) ประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง และระบบกำกับดูแลองค์กร

(3) ระบบกำกับดูแลองค์กรทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน

ข. พฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย และมีจริยธรรม

(1) การดำเนินการตามกฎหมาย คาดการณ์ล่วงหน้า และดำเนินการถึงความกังวลของสาธารณะ ที่มีต่อหลักสูตรและการปฏิบัติการ

(2) กำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

ค. การทำประโยชน์ให้สังคม

(1) ดำเนินถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวัน

- มีส่วนในการส่งเสริมสุขภาวะของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

เพื่อเป็นสถาบันที่สร้างคุณค่าให้กับสังคม

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

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

สถาบันทำให้นั้นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

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

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและระบบกำกับดูแลองค์กรอย่างไร
สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร
ผู้นำระดับสูงและระบบกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนา
ตนเองและปรับปรุงประสิทธิผล ทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคน และของคณะกรรมการและระบบ
การนำองค์กรอย่างไร (*)

(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน (Organizational PERFORMANCE)

ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันอย่างไร
ในระบบกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์และ
แผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

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

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการณ์อย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ดำเนินการในกรณีที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการณ์มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อหลักสูตร วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการณ์ในอนาคต
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้

สถาบันมีกระบวนการ ตัดสินใจ และเข้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมีกระบวนการ ตัดสินใจ และเข้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการณ์ของสถาบัน

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการกำหนดและส่งเสริมให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบันภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-being)

สถาบันทำให้ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนอย่างไรในการส่งเสริมสุขภาวะของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

(KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

กระบวนการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ 1.2ก(1)

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

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

ผลลัพธ์ 7.4ก(2)

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร 1.2 ก(2)

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

ระบบกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน

1.2 ก(3)

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

การจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และลดผลกระทบ เชิงลบที่มีต่อสังคม **1.2 ข(1)**

► การจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย

- กำหนดให้ชัดเจนว่า กฎหมายข้อกำหนดใดบ้างที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ซึ่งทำให้คณะต้องรายงานกฎระเบียบและกฎหมายที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- ทบทวนผลลัพธ์และการดำเนินการว่ามีประเด็นใดที่ไม่สอดคล้อง
- จัดทำมาตรการหรือวิธีการที่ชัดเจนในการปฏิบัติให้สอดคล้อง หรือเหนือกว่ากฎหมายที่กำหนด

▶ ต้องทำให้เป็นกระบวนการ

- โดยมอบหมายหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่ชัดเจน
- กำหนดตัววัดความสำเร็จ พร้อมทั้งเป้าหมายให้ชัดเจน และติดตามผลอย่าง

สม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุง

- อาจบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นส่วนที่เรียกว่า

Compliance Risk และอาจอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงก็ได้

- ควรมีวิธีการที่คอยตรวจสอบและคาดการณ์ว่า กฎหมายใหม่ๆ และกฎระเบียบใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง จะได้หาทางดำเนินการเชิงรุกเพื่อรับมือแต่เนิ่นๆ

การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ



1.2a(2)

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

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

ผลกระทบทางลบต่อสังคม:

พยายามค้นหาว่า การปฏิบัติการและ การบริการขององค์กร อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมในด้านใดบ้าง ซึ่งอาจเป็นด้านสุขภาพ สิ่งแวดล้อม มลภาวะ ขยะติดเชื้อ ขยะอันตราย กัมมันตภาพรังสี ตลอดจนความปลอดภัย

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

อย่าทำลายสังคม

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

ความรู้ขององค์กร



Innovation

การจัดการให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 1.2 ข(2)

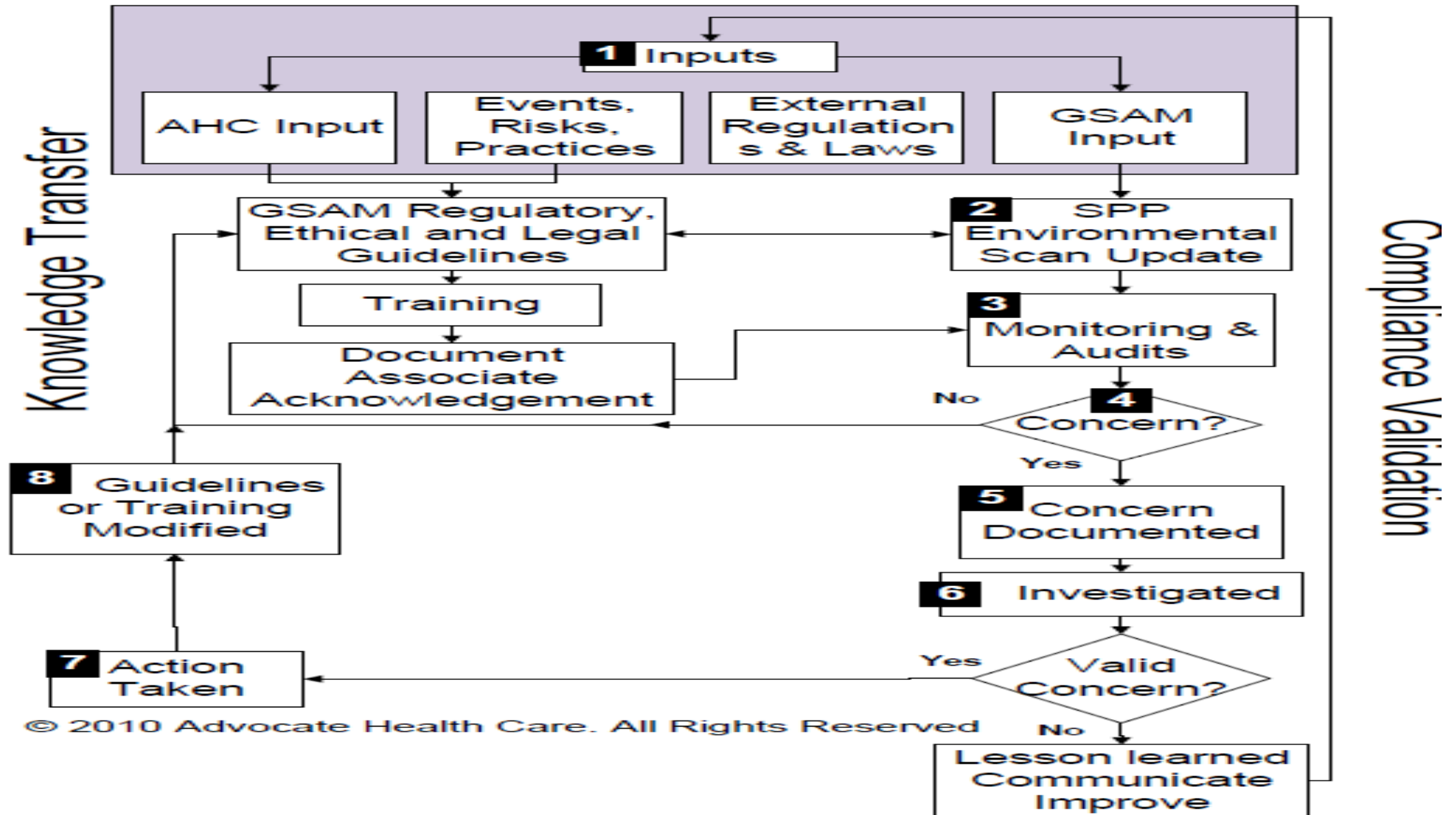
- ▶ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ▶ กำหนดให้ชัดเจนว่าแง่มุมจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีประเด็นใดบ้าง
- ▶ เรียบเรียงจัดทำเป็นคู่มือจริยธรรม หรือ จรรยาบรรณขององค์กรให้ชัดเจน และสื่อสารเผยแพร่
- ▶ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างทั่วถึง เช่น ประกาศนโยบาย “ยอมไม่ได้สำหรับการละเมิดจริยธรรมในทุกกรณี” (Zero tolerance) การลงนามรับทราบเป็นประจำทุกปี การสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมคอยสอดส่องดูแลเป็นต้น

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

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

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

Figure 1.2-3 Legal & Ethical System (LES)



หมายเหตุ 1.2ข(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง

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

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

การสร้างความสุขและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่ง ในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน **1.2 ค(1)**

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

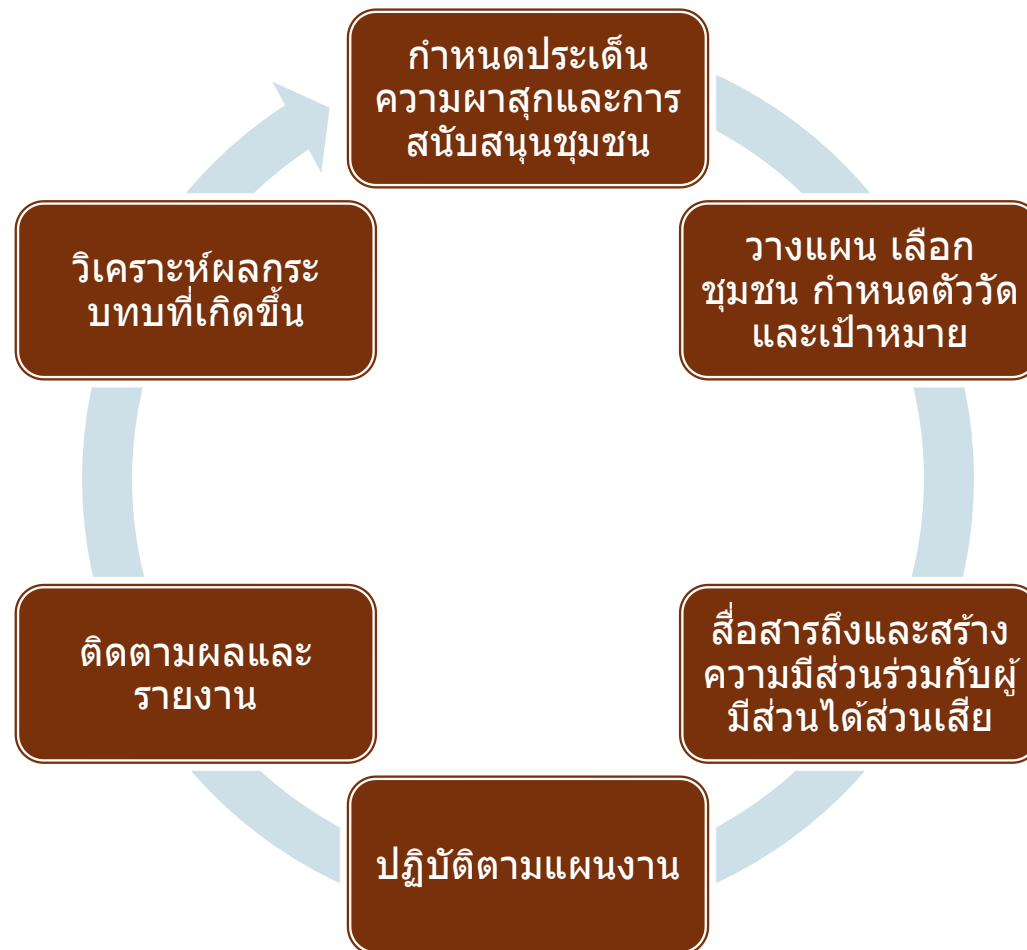
กระบวนการให้การสนับสนุนชุมชน 1.2 ค(2)

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

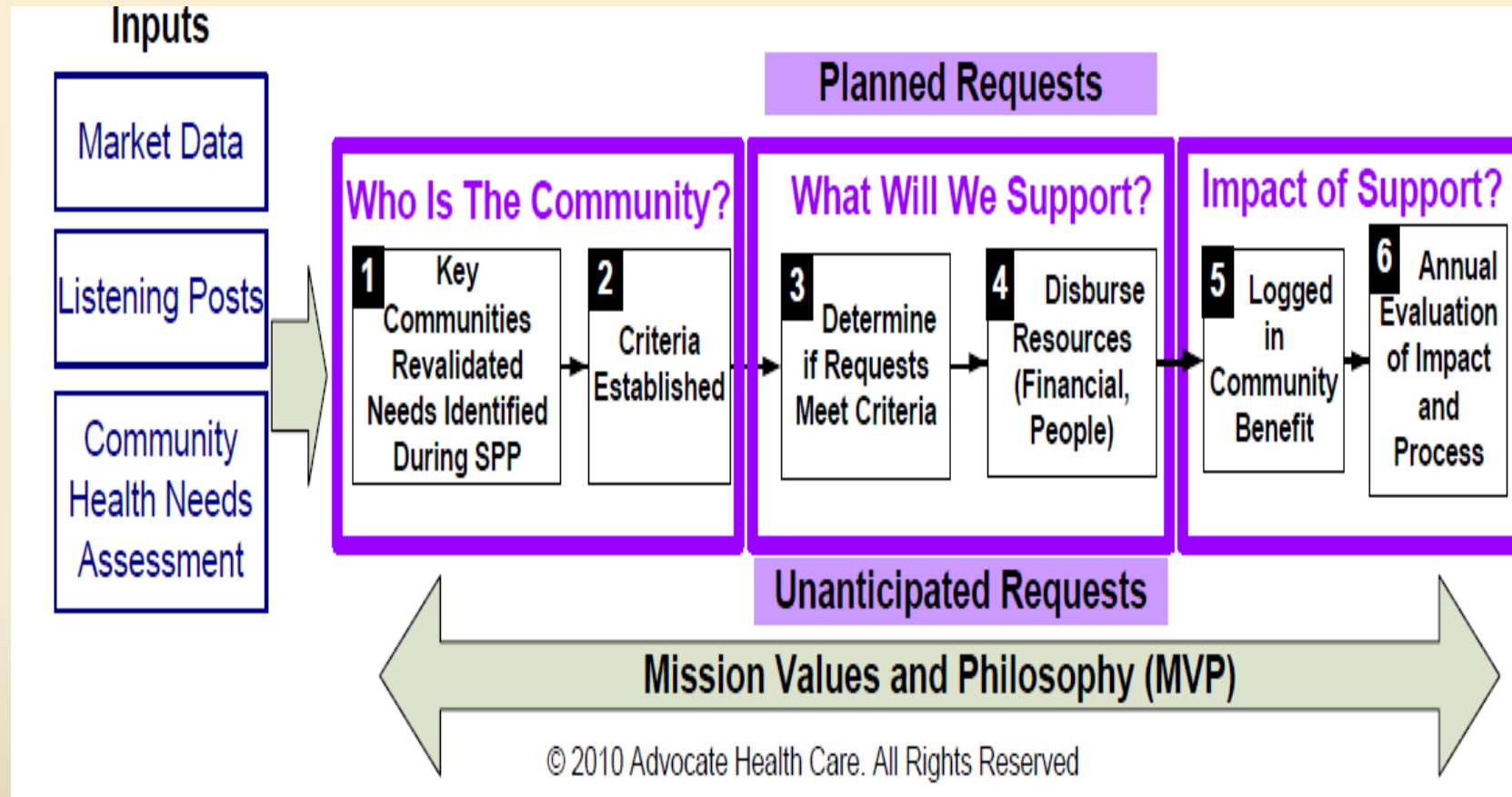
การให้การสนับสนุนชุมชน เป็นการแสดงจิตอาสาขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง เพื่อเป็นการ ปลุกฝังจิตสำนึกนี้ให้หยั่งลึกในจิตใจของทุกคน แต่ที่สำคัญ

- **ต้องกำหนดเป้าหมายและตัววัด เพื่อให้สามารถทราบได้ว่าชุมชนนั้นมีความ เข้มแข็งขึ้นตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่**

การสร้างความสุขและสนับสนุนชุมชน



Systematic Support of Key Communities process



1.2c(2)

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

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

หมายเหตุ 1.2ค(2) การมีส่วนร่วมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร หรืออาจมุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อความท้าทายเชิงระบบที่มีผลกระทบต่อโอกาสทางด้านสุขภาพ การศึกษา หรือเศรษฐกิจ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล

สัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1



7.4 ก(1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงกับและสร้างความผูกพันบุคลากรคู่ความร่วมมือ ที่เป็นการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

ประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง
คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก



7.4 ก(2) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร

- ผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข(1)
- ผลลัพธ์ด้านอาชีพนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร



7.4 ก(3) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

- ผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข(2)



7.4 ก(4) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

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



7.4 ก(5) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

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

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

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงมีอะไรบ้างในด้านการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อ

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

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

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกมีอะไรบ้าง(*)

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

ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

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

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

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

Matrix of Expected Results: Item 7.4

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

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

~ Aristotle



Thank You