



Strategic Planning & Execution: How to?

ธรา ธรรมโรจน์

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์



สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

Practices

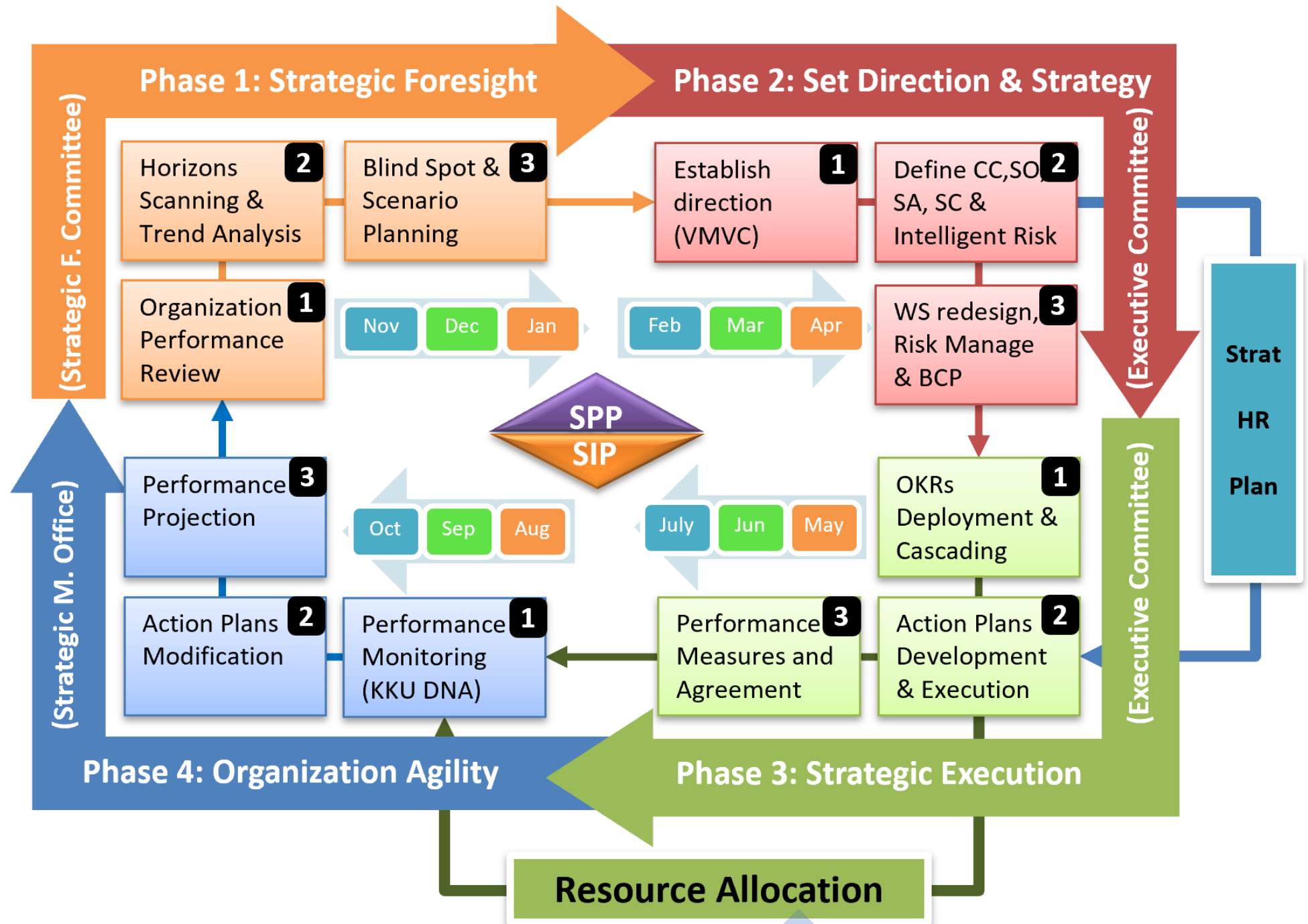


Contexts



Criteria

KKU Strategic Planning & Execution





แผนยุทธศาสตร์การ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2567 - 2570

STRATEGIC PLANNING KKU 2024 - 2027



Strategic Planning Process

สัมมนาความร่วมมือระหว่างสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร
มหาวิทยาลัย กพ 66

รับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค 66

สัมมนาคณะกรรมการการคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์ มีค 66

สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พค 66

สัมมนาจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย พค 66

นำเสนอที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัย กค 66

นำเสนอสภามหาวิทยาลัย กค 66



A World-Leading Research and Innovation

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

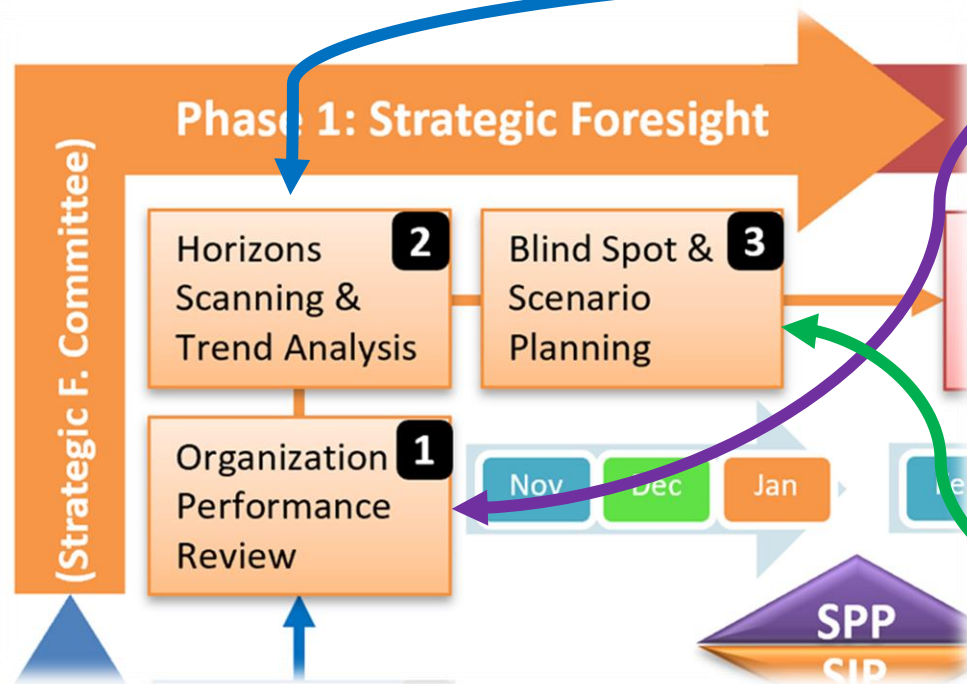
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน

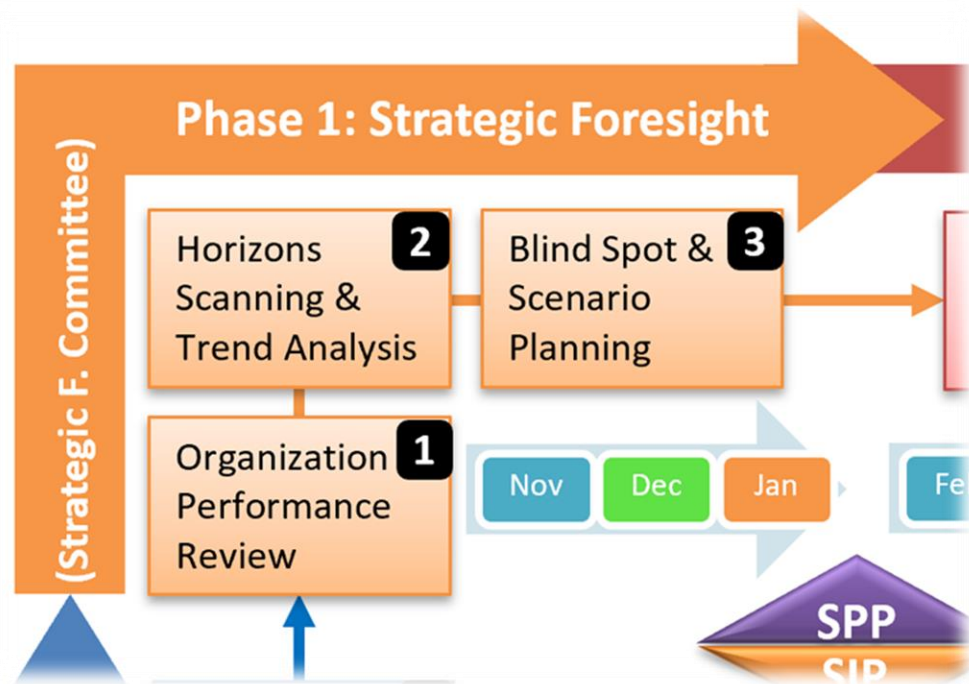
สถาบันพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของสถาบันหรือไม่

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยคุกคาม หรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ
- การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อหลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการ หรือตลาด
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในสารสนเทศและข้อมูลของสถาบัน
- ข้อจำกัดหรือการหยุดชะงักของการส่งมอบที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อสถาบันและความจำเป็นในการสร้างสิ่งใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง



Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์



บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. Organization performance review
 1. ผลลัพธ์มีจำนวนมากและอาจมีการแบ่งกลุ่มย่อย
 2. การรวบรวมข้อมูลยากและผิดพลาดง่าย
2. Strategic foresight
 1. ต้องวิเคราะห์ปัจจัยมากกว่าระดับส่วนงาน
 2. มีผู้มีส่วนได้เสีย และระเบียบที่เกี่ยวข้องมากกว่า
3. Blind spot & Scenario planning
 1. มีบริบทที่กว้างกว่า และอาจเกิด blind spot ได้มากกว่า
 2. 4 ฉากทัศน์อาจไม่พอ

DISRUPTIVE ENVIRONMENTS

● Grand Challenges

Grand challenges of a complex world affect university ecosystems

● Region

New challenges of a complex region affect university ecosystems

● Nation

Unexpected challenges of our nation affect university ecosystems

● KKU

From **VUCA**
to **BANI** World

Climate
Changes

Global
Pandemics

Geopolitical
Tensions

Digital
Disruption
and
Cybersecurity

Belt and Road
Initiatives

Regional
Conflicts/wars

Middle
Income
Trap

Political
Instability

21st Century
Skills

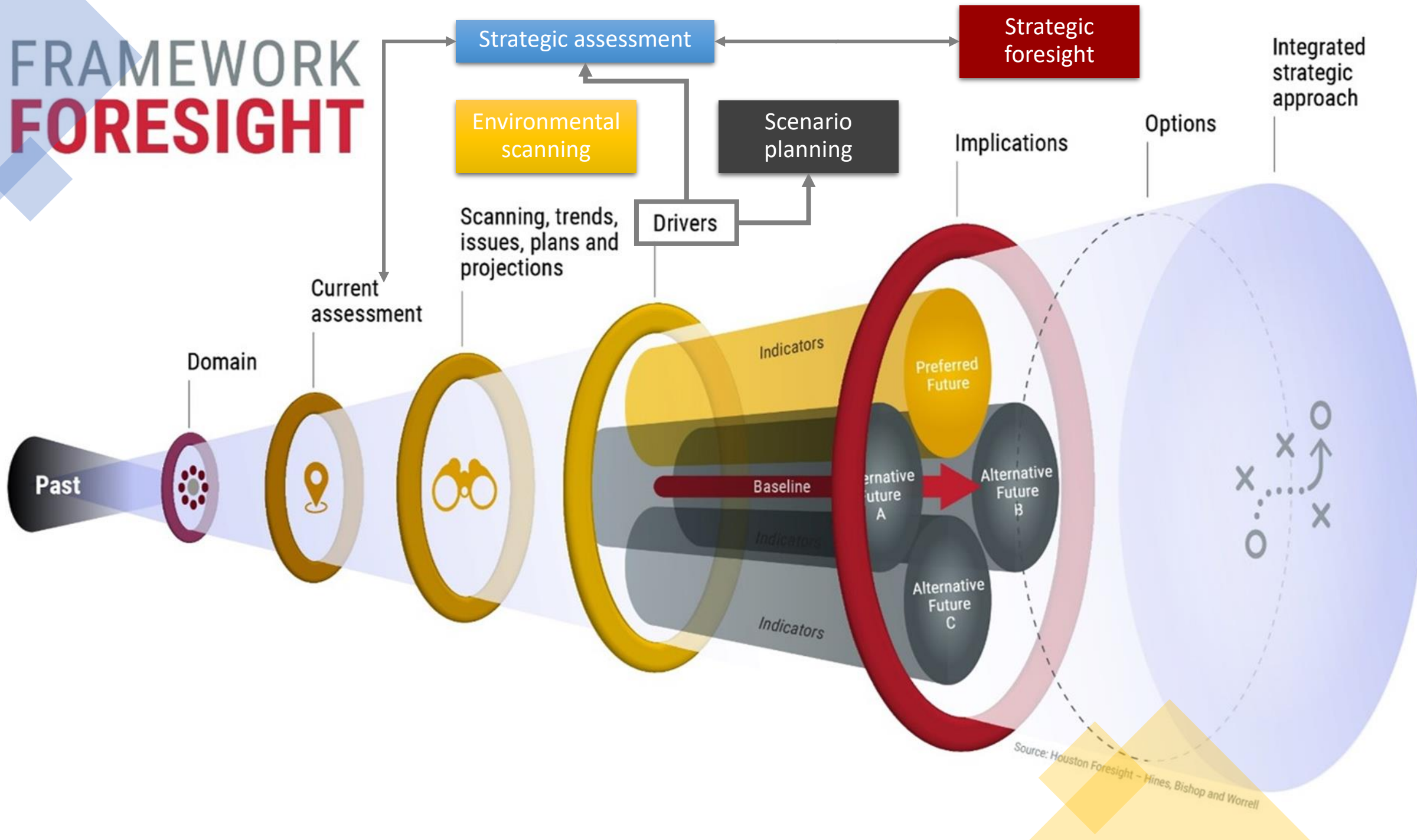
Population
Structure

Reinventing
University

Strategic
Foresight

Strategic Planning
with Foresight for
Future Success

FRAMEWORK FORESIGHT

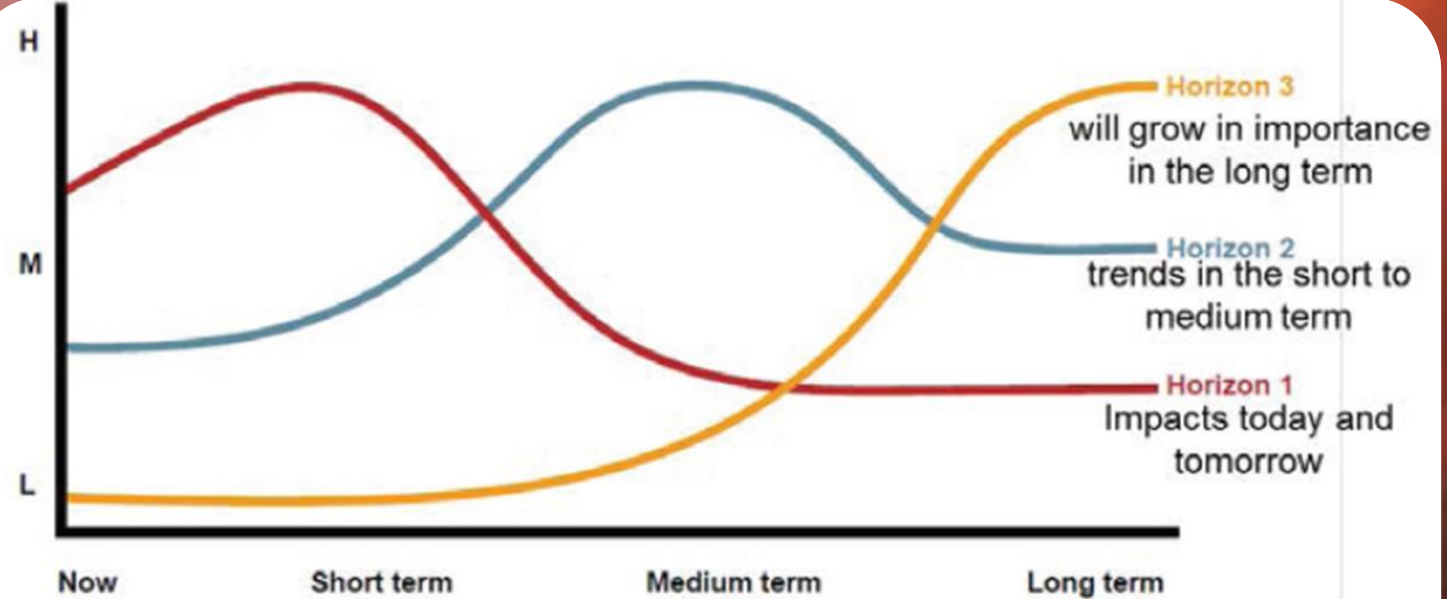


Key Drivers Diagnosis

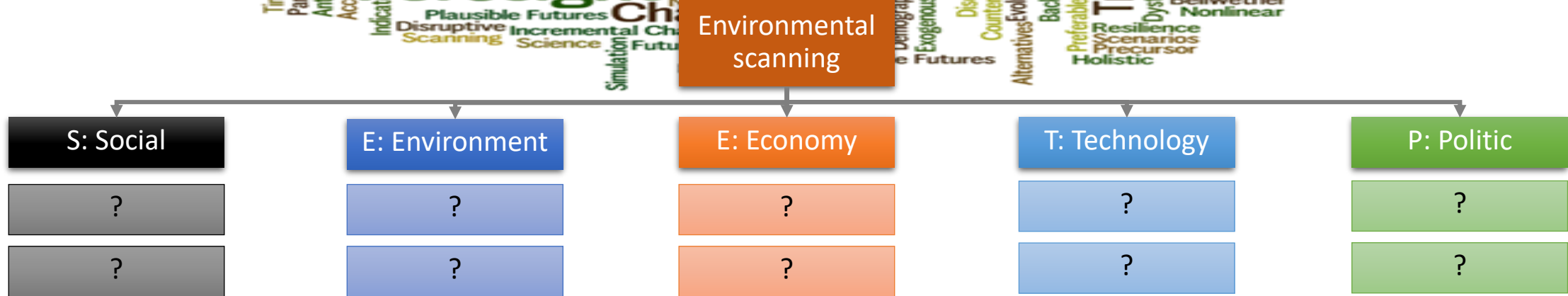
Disruptor
Threat
Opportunity

Key Drivers	Likelihood	Impact	Horizon	Diagnosis	Strategies
A	1-5	1-5	1-3	?	?
B	1-5	1-5	1-3	?	?
C	1-5	1-5	1-3	?	?
D	1-5	1-5	1-3	?	?
E	1-5	1-5	1-3	?	?

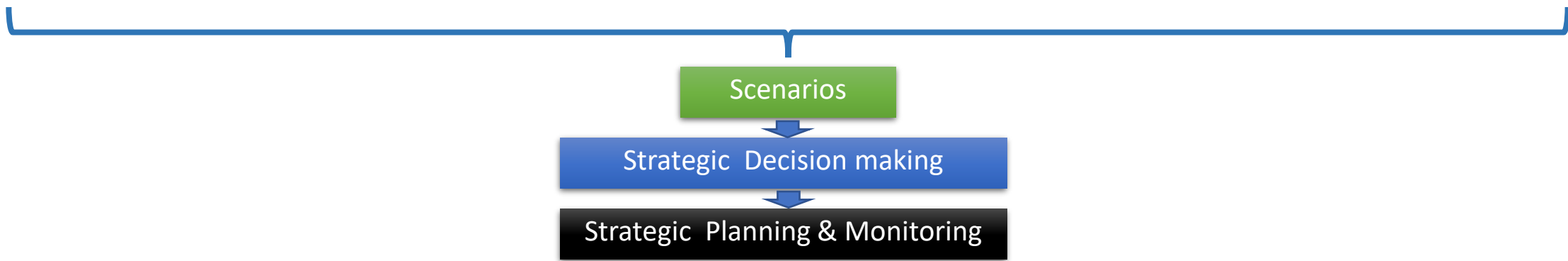
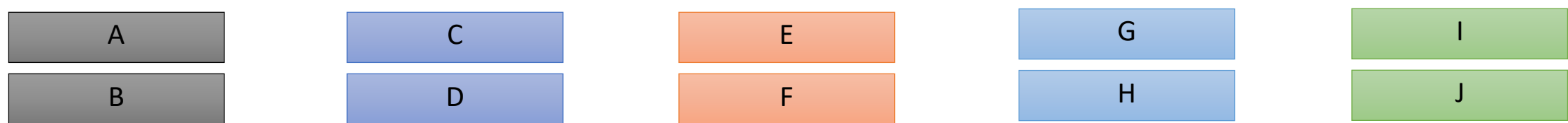
Horizon scanning helps in assessing whether one is adequately prepared for future changes or threats.



- Horizon 1: Where you are currently taking action
- Horizon 2: Visible trends for strategic consideration
- Horizon 3: Little trend information today but planning needed



Key Drivers Diagnosis: Potential of Impact/Certainty of Outcome/Impact Horizon/Diagnostic



8 Future Scenarios for KKU.

KKU Brainstorming Team Meeting

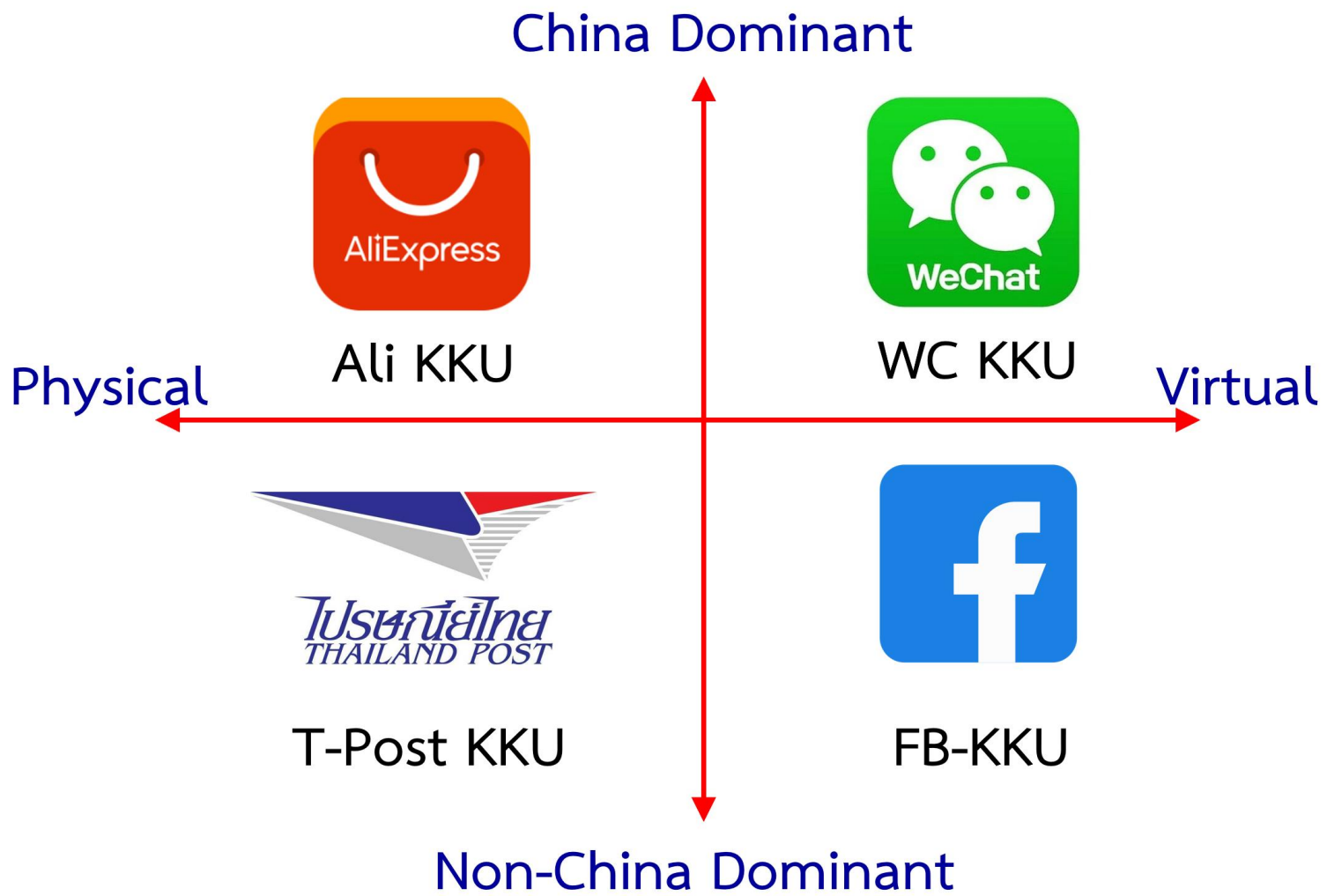


8 Future Scenarios for KKU.

Future Scenarios	Drivers
1. Digitalized GMS in Harmony	- Permanent Physical distancing - GMS Collaborative
2. Dissonant GMS in New Normal	- Permanent Physical distancing - GMS Not Collaborative
3. GMS as Usual	- GMS Not Collaborative - Temporary Nonphysical distancing
4. GMS after Shock	- GMS Collaborative - Temporary Nonphysical distancing
5. Conventional University	- More Demand for Degree - Government Dependent
6. Autonomous University	- More Demand for Degree - Government Independent
7. Co-operative University	- Government Independent - Less Demand for Degree
8. Life Long Academy	- Government Dependent - Less Demand for Degree

ปัจจัย (Driver)	Potential of Impact	Certainty of Outcome	Impact Horizon	Diagnostics
(1) Digital platform in Higher Education	สูง	มาก	H2	Disruptor
(2) Smart Device in Higher Education	สูง	สูง	H2	Disruptor
(3) Artificial intelligence in Higher education	สูง	สูง	H3	Threat
(4) Need for Digital Infrastructure	สูง	สูง	H2	Threat
(5) Extended reality (XR) technology in Higher Education	มาก	มาก	H2	Disruptor
(6) Future Trends in Food Technology	สูง	สูง	H3	Opportunities
(7) Big Data Analysis for E-SAN Smart Farming	สูง	สูง	H3	Opportunities
(8) Social Impact Investment	สูง	สูง	H3	Disruptor
(9) Inequality	สูง	สูง	H3	Threat
(10) Diversity	ปานกลาง	สูง	H2	Threat
(11) Decrease Birth rate	สูง	สูง	H3	Threat
(12) Aging society	สูง	สูง	H3	Opportunities
(13) Wealth seeking	ปานกลาง	สูง	H3	Threat
(14) Public Trust in Thai Higher Education	สูง	สูง	H3	Disruptor
(15) Sustainable Lifestyle University	สูง	สูง	H3	Disruptor
(16) DIY Education	สูง	ปานกลาง	H3	Opportunities
(17) Need for re-skill and up-skill	สูง	สูง	H2	Threat
(18) Degrees are Becoming Worthless	สูง	สูง	H3	Disruptor
(19) Research to Market	สูง	สูง	H2	Disruptor
(20) Non-Boundary Research Networks	ปานกลาง	ปานกลาง	H3	Opportunities
(21) Unwanted curriculum	สูง	สูง	H2	Opportunities
(22) Gig Economy in Higher Education	สูง	ปานกลาง	H2	Disruptor
(23) E-SAN Poverty	สูง	สูง	H1	Watching brief
(24) New business model	สูง	สูง	H2	Disruptor
(25) Chinese influence in Thailand	สูง	สูง	H3	Opportunities
(26) Government Budget Policy	สูง	สูง	H3	Threat
(27) Greater Mekong Subregion	ปานกลาง	สูง	H3	Opportunities
(28) PM2.5	ปานกลาง	สูง	H1	Threat
(29) Water management	สูง	สูง	H2	Threat

Scanning
[29 Drivers]



วิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก

ภายใน --- สีเหลือง

ภายนอก --- สีชมพู



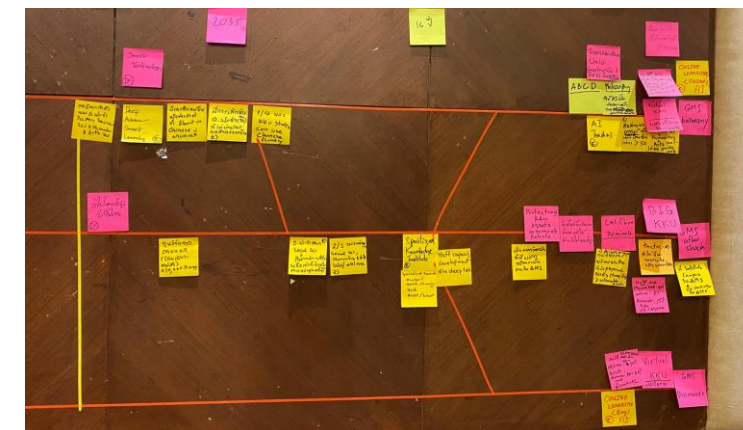
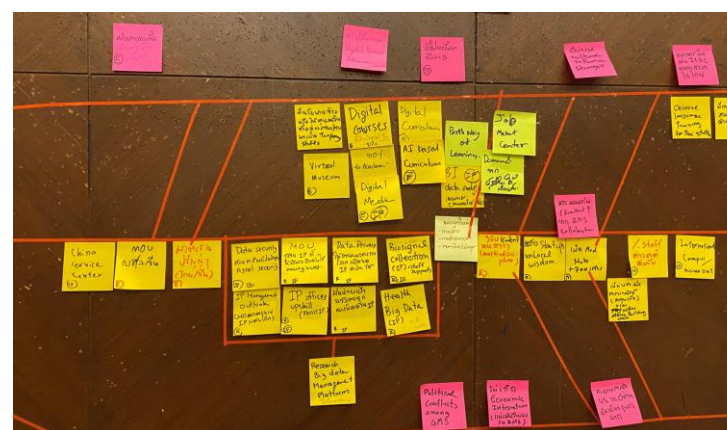
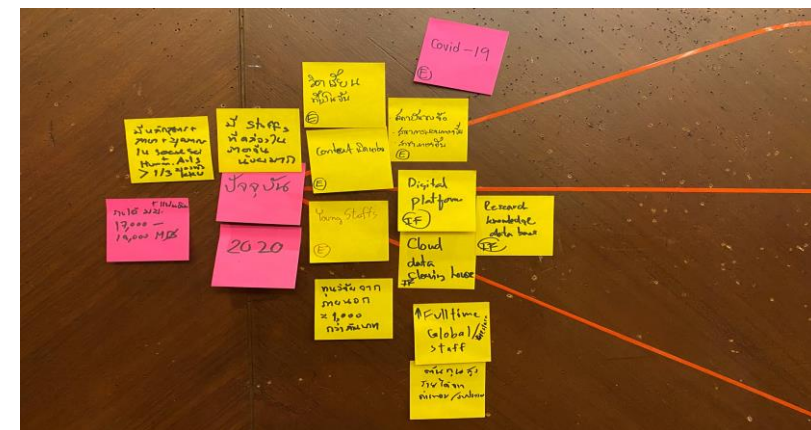
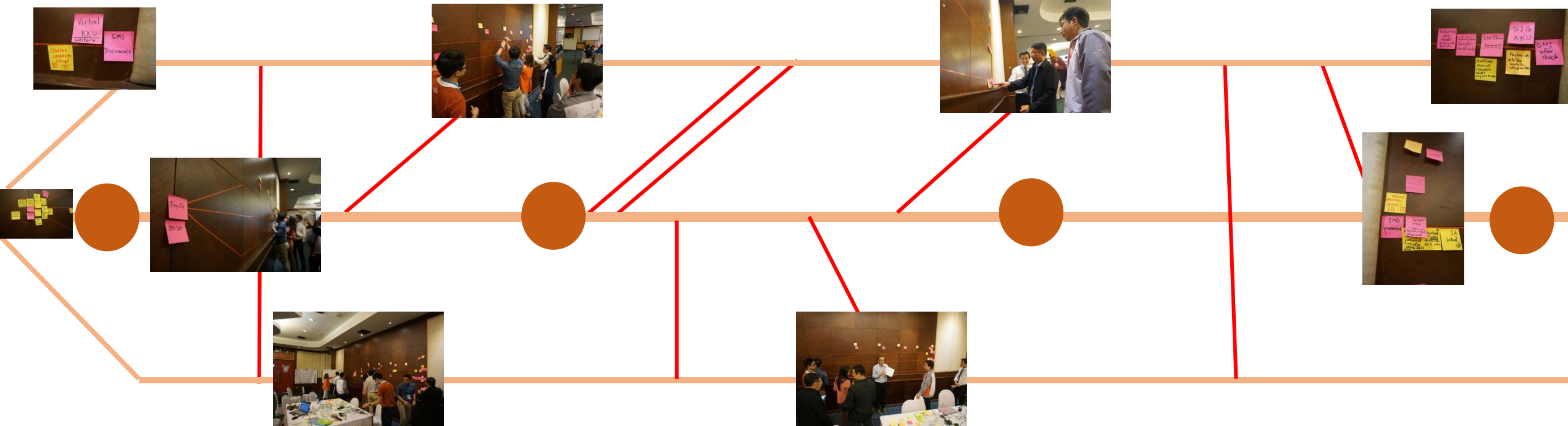
2020

2025

2030

2035

2040



Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

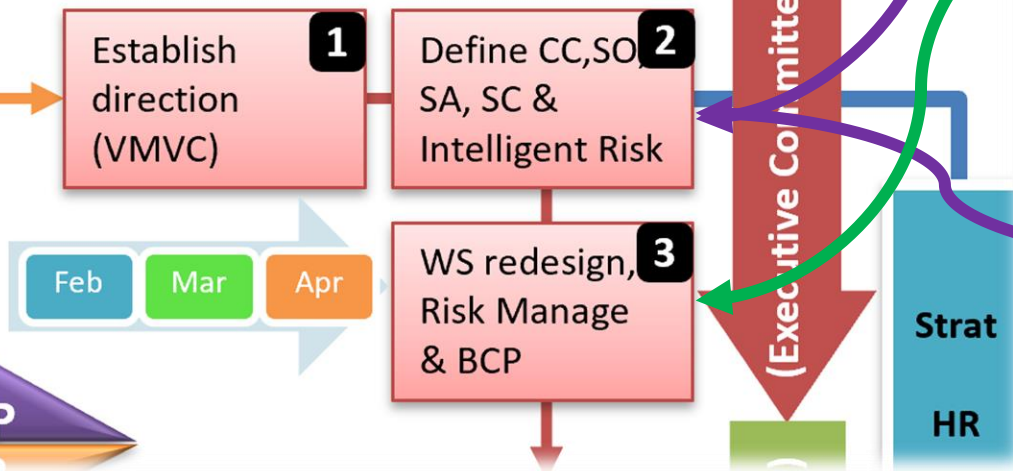
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบัน และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีศักยภาพอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นของสถาบัน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

Phase 2: Set Direction & Strategy



Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

เป้า กับ เป้าหมาย กับ เป้าประสงค์

GOALS: เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สถานะในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า ‘เป้าหมาย’ ทั้งนี้เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่สถาบันปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าประสงค์ที่ท้าทาย” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่ หรือการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป) ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทาย
- การเป็นพื้นฐานสำหรับการวัดและเร่งความก้าวหน้า

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

เป้า กับ เป้าหมาย กับ เป้าประสงค์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategies)	เป้าหมาย (Goals)
Transforming Strategies	งานวิจัยสู่นวัตกรรมที่อยู่ในอุตสาหกรรม 12 New S curve ที่มุ่งเป้าขนาดใหญ่ มีการ บูรณาการและผลกระทบสูงและสร้างมูลค่าสูงทาง เศรษฐกิจ มุ่งตอบสนองตามความต้องการของ ชุมชน สังคมและประเทศ และวงการวิชาการ
	นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/โอกาสเชิงกลยุทธ์/โอกาสคุ้มเสี่ยง

STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดหลักสูตรและบริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ พันธมิตรทางการศึกษา วิจัย และบริการ (รวมทั้งพันธมิตรเชิงกลยุทธ์) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนว (Nonlinear Extrapolation) จากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน)

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน” ประกอบ ในหน้า 112

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/โอกาสเชิงกลยุทธ์/โอกาสคุ้มเสี่ยง

STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ

1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ 2) ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และ 3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายใน

INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

“โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา ความพร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการนี้ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้องเลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลวและอาจไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา สำหรับในสภาวะแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการนำเสนอหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าในสภาวะแวดล้อมที่เคยมั่นคงอยู่เดิม ในกรณีหลังนี้ สถาบันต้องเฝ้าติดตาม สำรองศักยภาพการเติบโต และการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักจะใช้ทรัพยากรน้อยลง

สถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อกองไว้ หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ” ในหน้า 102 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions

STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

(1) สมรรถนะหลักของสถาบัน ที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในของสถาบัน และ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญ ในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันระบุในการตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions

STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายเหล่านี้มักจะมีแรงผลักดันจากความคาดหวังของบรรยากาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าวสถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้า กลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความจำเป็นด้านอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือทรัพยากร บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

มุมมองเชิงการเมือง อาจจะทำให้เกิดความท้าทายในระดับพื้นที่ ภูมิภาค หรือประเทศ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสถาบันทั้งทางตรงและทางอ้อม

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันระบุในการตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว



Significant Strategic Changes

เดิม



ใหม่

OKRs

Strategic Issue 10: Good Governance

SO1: Good Governance for all unit

Strategic Issue 10: Beyond Good Governance

SO1: Legal & ethical compliance

SO2: Promote Trustworthiness and Role model

SO3: Social Advocacy on Good Governance

ITA

OIT

EIT
IIT

Trusted

เดิม

ใหม่

OKRs

Strategic Issue 4: Academic service transformation

SO1: Creating Shared Values (CSV)

SO1: Sustainable Development Goals (SDGs)



Strategic Issue 4: Societal contributions

SO1: Sustainable Environmental Conservation and Protection

SO2: Creative Economy

SO3: Community Support

SO4: Sustainable Development Goals (SDGs)

THE

SDG

GDP

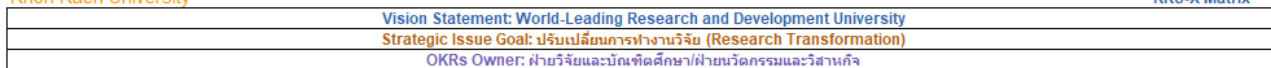
Trusted

SDG

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/
ความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะยาว
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

[illegible]



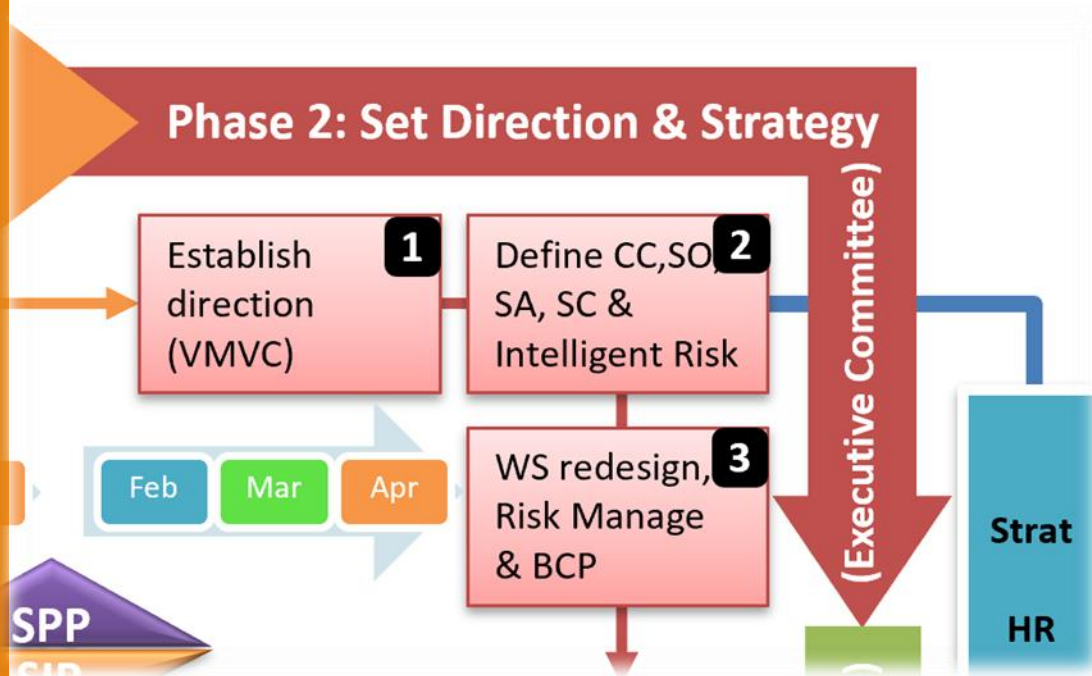
A World-Leading Research and Development University

People	Education Transformation	✓	✓	✓	Social Devotion with Creation
	Research Transformation	✓	✓	✓	
	Societal Contributions	✓	✓	✓	
	HR Transformation	✓	✓	✓	
Ecological	Management Transformation	✓	✓	✓	Achieving Customer Excellence
	Best Place to Work	✓	✓	✓	
	Great Place to Live	✓	✓	✓	Responsibility
	Digital Transformation	✓	✓	✓	
	Internationalization & Networking	✓	✓	✓	Good Governance
Spiritual	Beyond Good Governance	✓	✓		Technology
	Collaboration & Coordination Project	✓	✓	✓	Innovation
					S M A R T

คิด อุทิศเพื่อชุมชน จัดการบนข้อมูลจริง ตอบสนองสิ่งคาดหวัง รวมพลังรักษาสีงแวดล้อม
 น้อมนำหลักธรรมาภิบาล สร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรม

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

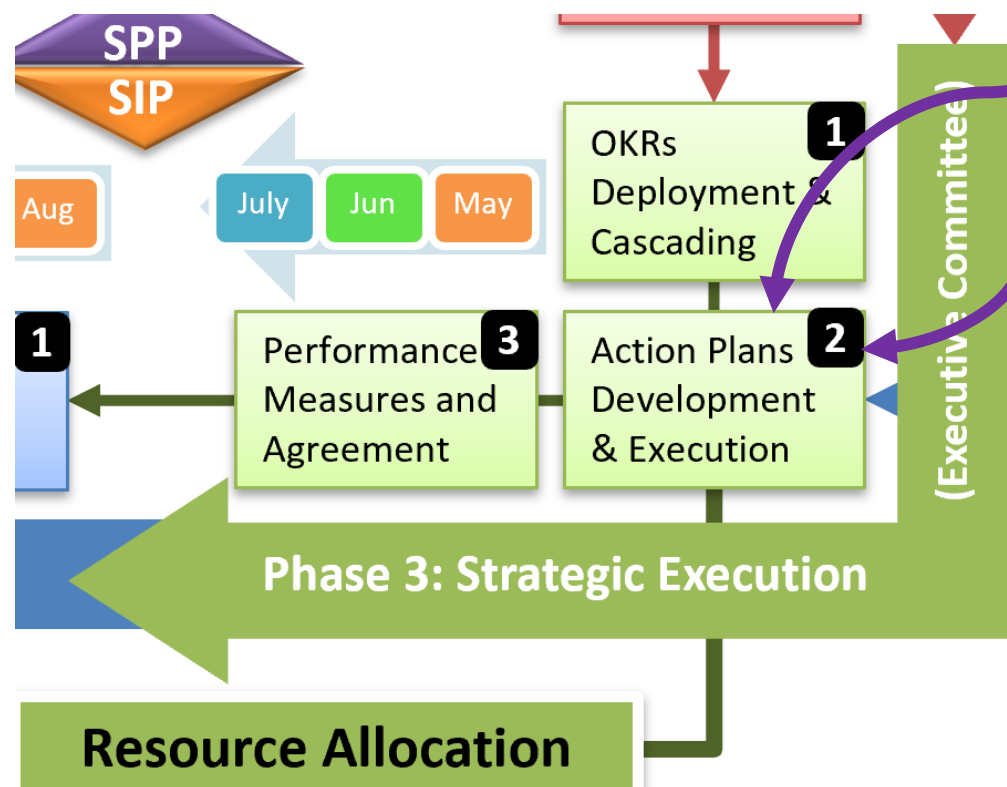


บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. Establish direction
 1. กำหนดทิศทางอย่างไรให้ทุกส่วนงานมีเป้าหมายเดียวกัน
 2. กำหนดค่านิยมอย่างไรให้ทุกส่วนงานใช้ร่วมกัน
2. Define CC, SO, SA, SC, IRP
 1. ต้องคำนึงถึงความหลากหลายและความครอบคลุม
 2. หลักเกณฑ์ของ IRP ที่ต้องชัดเจน
3. WS redesign, Risk management, BCP
 1. การเปลี่ยนระบบงานมีความเชื่อมโยงหลายส่วนงาน
 2. ความเข้าใจเรื่อง ความเสี่ยงและแผนบริหารความต่อเนื่อง

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน (คำถามย่อยนี้เน้นเฉพาะ “ที่สำคัญ”)

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน (current obligations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

แผนกลยุทธ์ กับ แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมดซึ่งอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย ทั้งนี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติมักจะขึ้นอยู่กับระบบการนำองค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันและการบูรณาการทั้งในระดับสถาบัน และ/หรือระดับหน่วยงานย่อย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อาจหมายถึงการตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ผู้เรียนอาจต้องพัฒนาเพิ่มเติมในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ สถาบันอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอน การวัดและประเมินผล การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบัน ความมุ่งมั่นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

การบริการวิชาการ เพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

Societal contributions



1

การบริหารจัดการด้าน
สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
Sustainable
Environmental
conservation and
protection

แผนงาน/โครงการ

- ระบบบำบัดน้ำเสีย อนุรักษน้ำ
- Solar Roof Top and Floating
- การจัดการขยะและของเสีย
- การดูแลรักษาป่า ปลูกป่า
- พัฒนาภูมิทัศน์ มข.



2

การสร้างคุณค่าด้าน
เศรษฐกิจแก่ชุมชนด้วย
เศรษฐกิจสร้างสรรค์
Creative economy

แผนงาน/โครงการ

- พัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้าน
ศิลปวัฒนธรรมร่วมกับ
กลุ่มประเทศลุ่มน้ำโขง
- งาน "สี่ฐานเฟสทีวัล"
- เทศกาลหนังเมืองแคน



3

การสนับสนุนและ
เสริมสร้างความเข้มแข็ง
กับชุมชนและสังคม
Community Support

แผนงาน/โครงการ

- BCG
- การส่งเสริมอาชีพ
- การส่งเสริมด้านการศึกษา
- การดูแลสุขภาพ



4

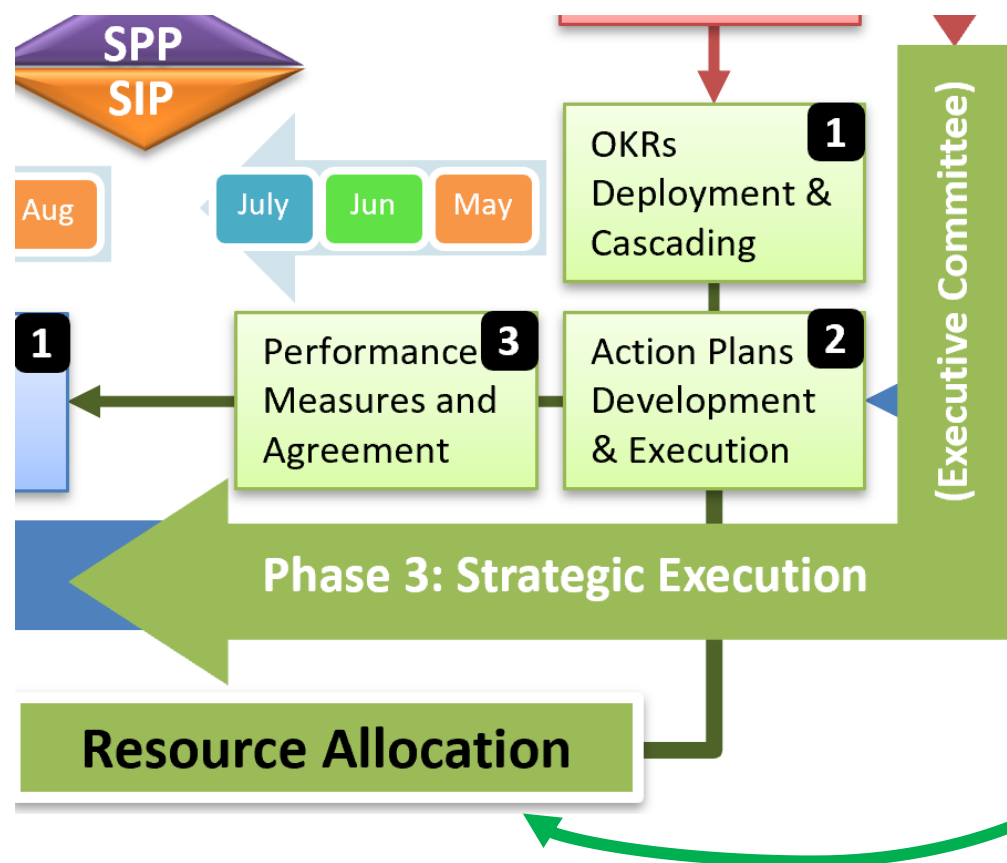
ความร่วมมือเพื่อการ
พัฒนาอย่างยั่งยืนของ
ชุมชนและสังคม
Sustainable
Development Goals :
SDGs

แผนงาน/โครงการ

- ลดความเหลื่อมล้ำและแก้ไข
ปัญหาความยากจน
- ส่งเสริมความมั่นคงด้านอาหาร
น้ำและพลังงาน
- ส่งเสริมด้านสุขภาพ การศึกษา
- การจัดการสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชน

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน (คำถามย่อยนี้เน้นเฉพาะ “ที่สำคัญ”)

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน (current obligations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

จุดเน้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2567



1

ปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการเรียนรู้ (Learning paradigm) และระบบการจัดการศึกษาใหม่ที่เป็นออนไลน์ทั้งระบบ (KKU Academy) ให้ความสำคัญกับการบริหารเครือข่ายผู้เรียน ลูกค้า คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ โดยคำนึงถึงผลกระทบด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geo-politics)

2

ส่งเสริมจุดเด่นที่เกิดจากการสั่งสม การวิจัยและการทำงานในพื้นที่มา ยาวนาน โดยเฉพาะเรื่อง เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio-Economy) โดยได้จัดทำเป็นแผน ยุทธศาสตร์ Esan 4.0 Bio-economy (2561-2580) เพื่อขับเคลื่อนเขต เศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (New Esan) ที่มีโอกาสจาก การพัฒนารถไฟความเร็วสูงและการค้าชายแดน

3

ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบออนไลน์อย่างรวดเร็ว เพิ่มทักษะการทำงานออนไลน์ของบุคลากร ทั้งการ ประชุม การติดต่อสื่อสาร การอนุมัติ รวมถึงการ ประเมินผลการทำงานของ บุคลากรทั้งระบบ (Enterprise Resource Planning) รวมถึงผลักดัน การบริหารบุคลากรที่ ส่งเสริมความคล่องตัวและ มุ่งเน้นผลิตภาพของ บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน (HR Transformation)

4

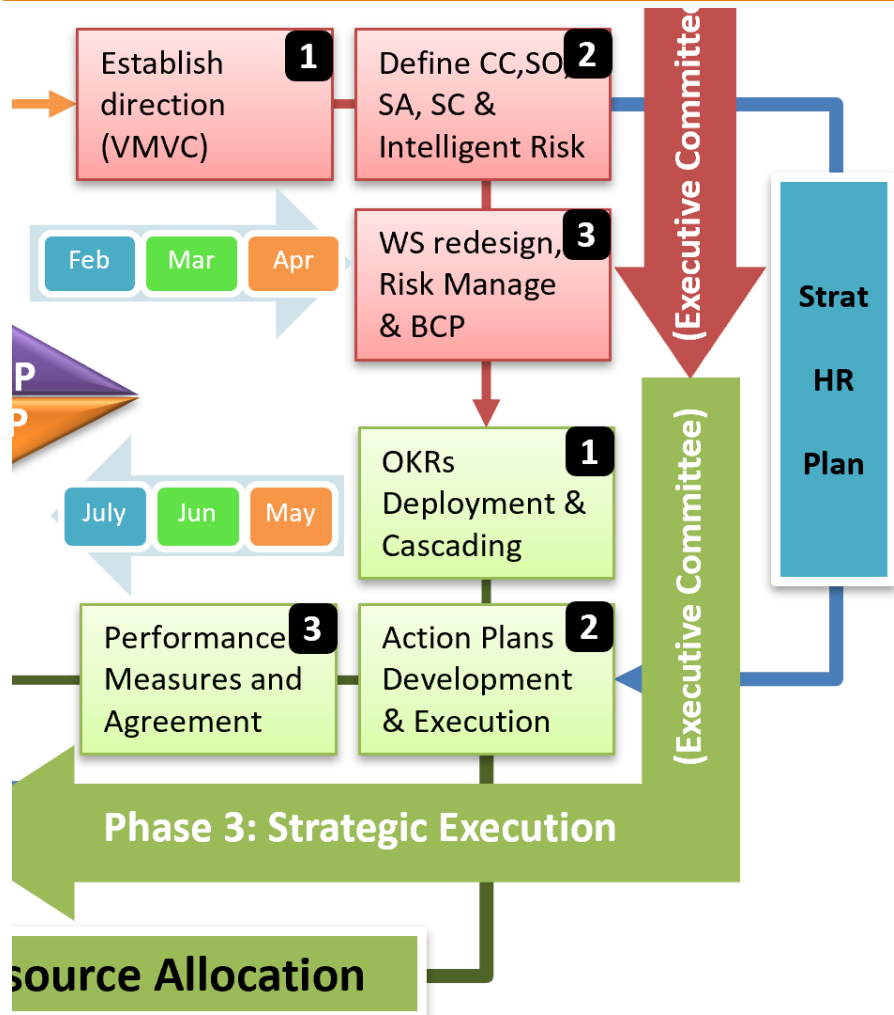
ส่งเสริมให้เกิดโครง การวิจัยขนาดใหญ่ที่ทำงาน วิจัยเป็นทีมและทำงาน ต่อเนื่อง (Research programs) เพื่อให้ สามารถตอบโจทย์ใหญ่ ที่มีผลกระทบ (Impact) สูงได้ โดยเฉพาะด้าน การแพทย์และสาธารณสุข ด้านการเพิ่มศักยภาพการ ผลิตอาหาร ยารักษาโรค เวชภัณฑ์ทางการแพทย์ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio-Economy) และ พัฒนาระบบบริหารจัดการ นวัตกรรมให้สามารถผลิต นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ได้ อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และปรับเปลี่ยนได้ทันเวลา

5

มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ สู่สังคมโดยตั้งเป้าการ เป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบ ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมเศรษฐกิจ และการสนับสนุนชุมชน สำคัญ (Societal Contributions) ภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



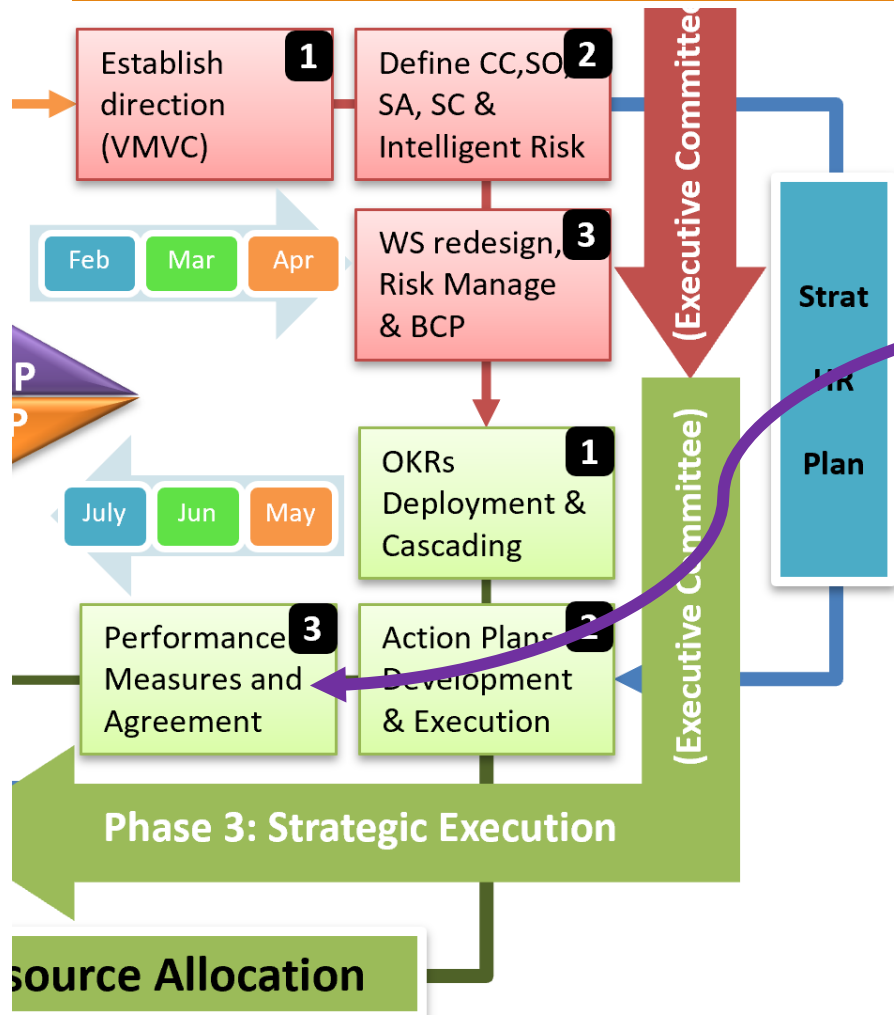
แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ
แผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจ
เกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

หมายเหตุ 2.2ก(4) ในการจัดทำแผนด้านบุคลากรของสถาบัน ให้พิจารณาผลกระทบต่อบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของสถาบันตามลักษณะบุคลากร (Workforce demographics) ความหลากหลาย และสถานที่ทำงาน (เช่น การทำงาน ณ ที่ตั้งการทำงานจากระยะไกลและแบบผสมผสาน)

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



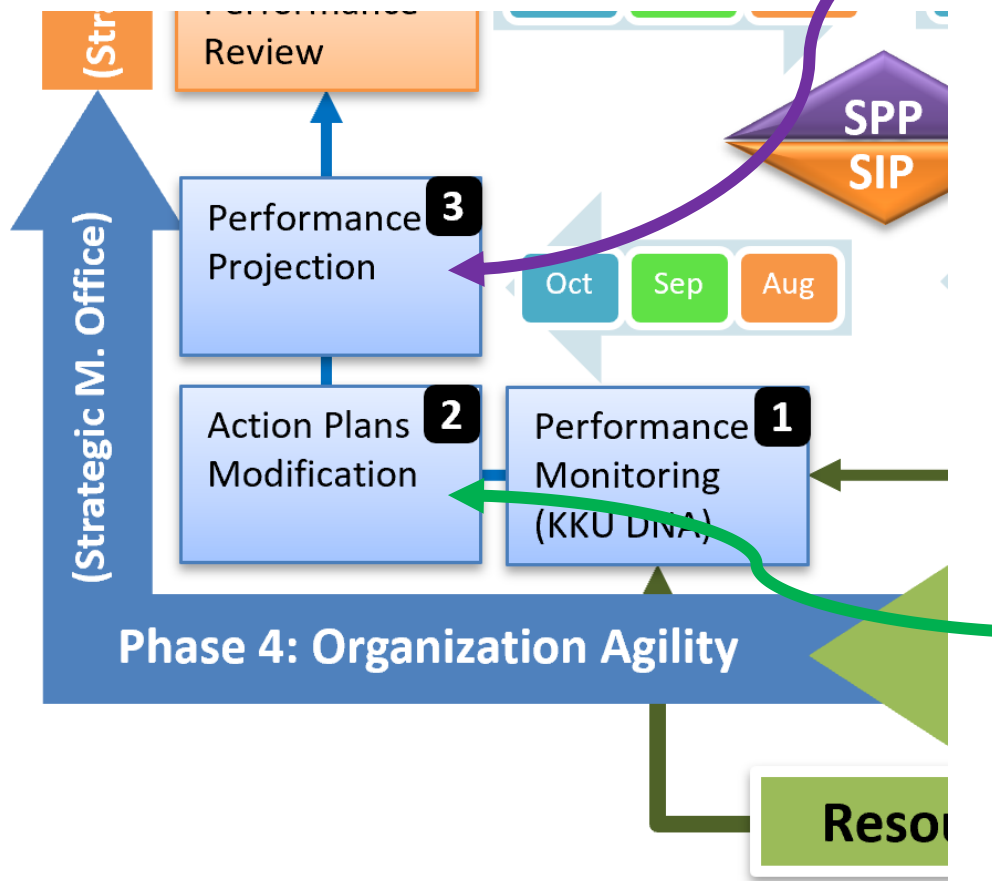
ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้เสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างไร

(ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว ควรมีความสอดคล้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ)

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกับได้ (คู่เทียบ) สถาบันพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

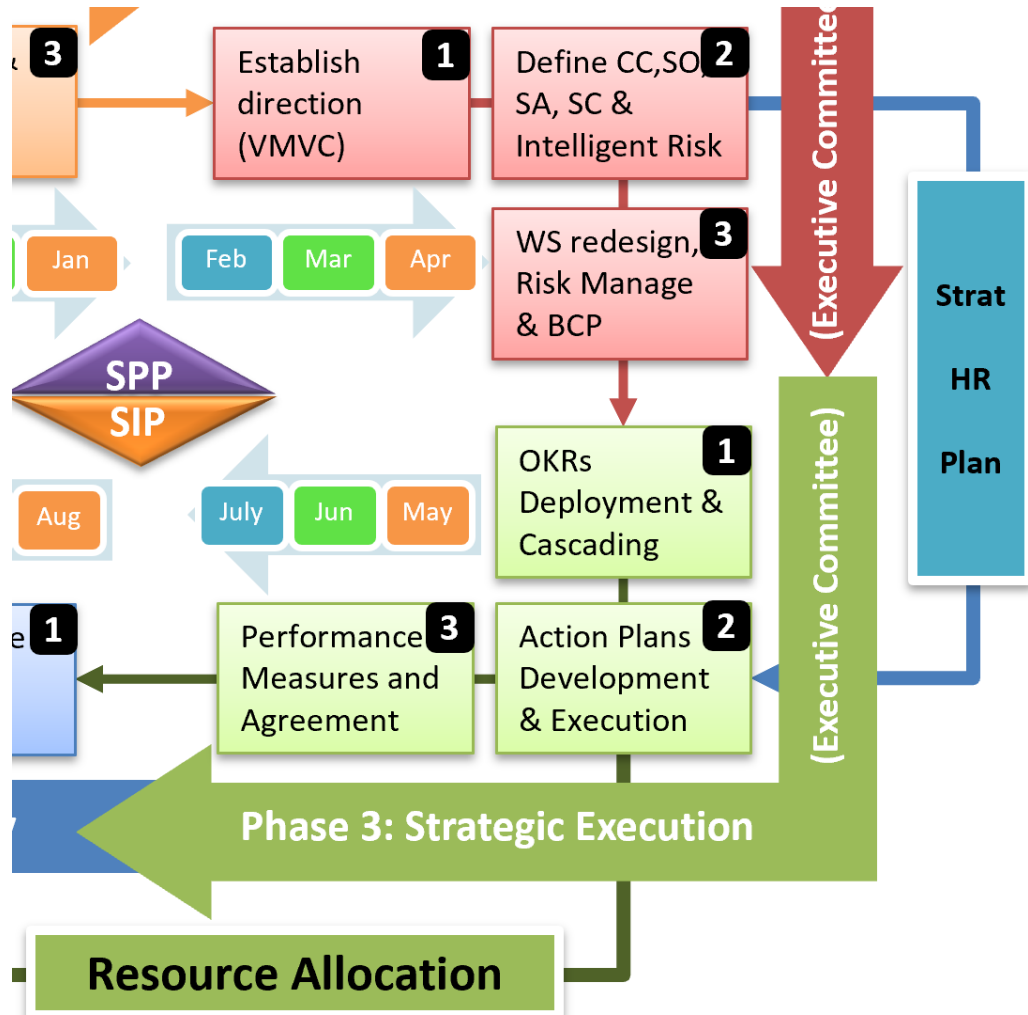
หมายเหตุ 2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจพิจารณาถึง

- หลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- การสร้างคุณค่าใหม่
- การเปลี่ยนตลาดและการเจาะตลาดใหม่
- กฎหมายใหม่ที่ใช้บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรองมาตรฐาน
- นวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ข.

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

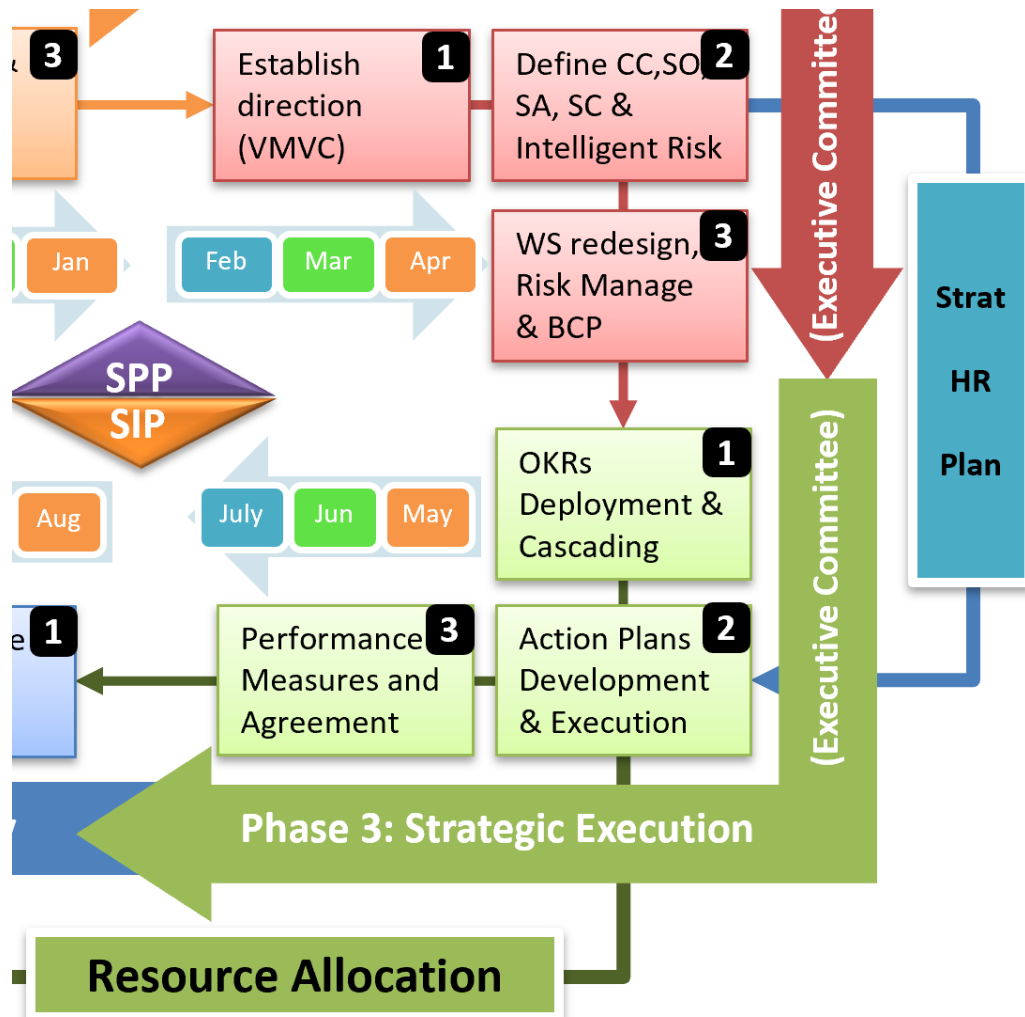


บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. OKRs deployment & cascading
 1. วิธีการเลือก การกำหนดตัวชี้วัด
 2. การถ่ายทอดตัวชี้วัด (จำนวน/ความเชื่อมโยง)
2. Action plans development & executions
 1. Top-down or Bottom-up
 2. องค์ประกอบมาตรฐาน
3. Performance measurements & agreement
 1. ผลกระทบของการประเมินผู้บริหาร และการติดตามผลลัพธ์สำคัญ

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

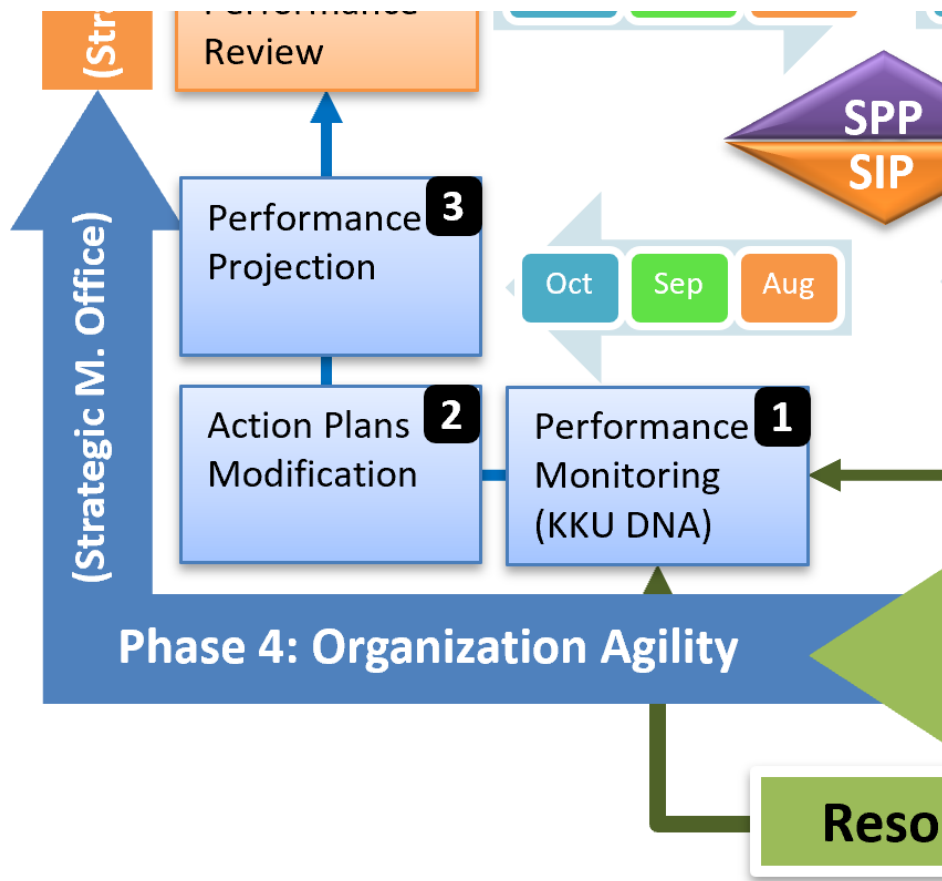


บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. Strategic HR
 1. จัดทำช่วงไหน จัดทำอย่างไร
 2. ความสอดคล้อง ครอบคลุม
2. Resource allocations
 1. Prioritization
 2. Sufficient & sustainability

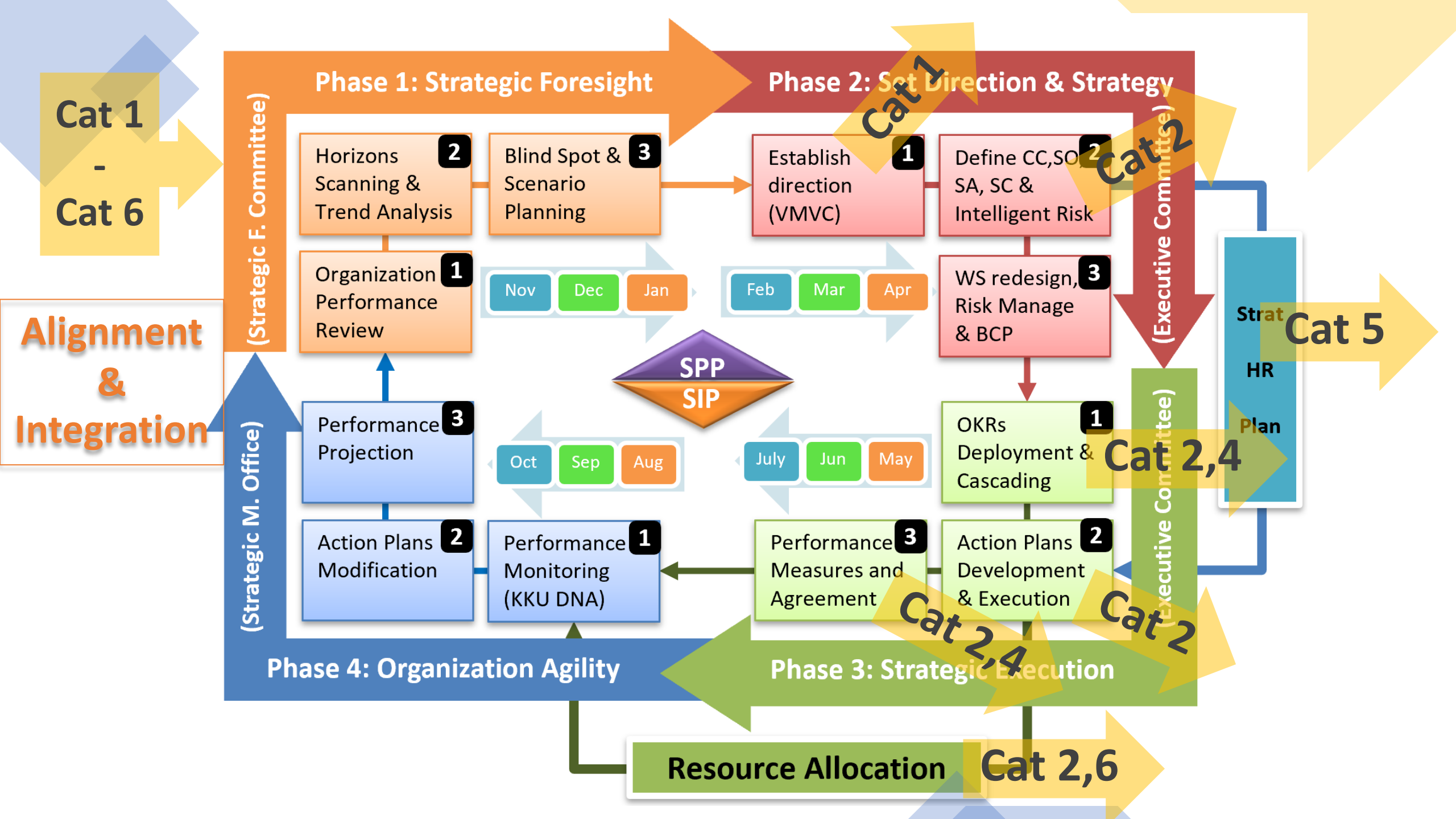
Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. Performance monitoring
 1. ระบบ และวิธีการ
 2. การวิเคราะห์ และกระบวนการติดตาม
2. Action plans modification
 1. When?
 2. How?
3. Performance projection
 1. วิธีการ
 2. นำมาใช้อย่างไร



Criteria VS Concepts VS Tools: Critical Issues facing today Organization

ความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและการพลิกโฉม

การคงอยู่ของบุคลากร

นวัตกรรม

ความหลากหลาย ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม และการเข้าถึง

ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วของห่วงโซ่อุปทาน

การสร้างประโยชน์ให้สังคม ความยั่งยืน ของสิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน

ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี

การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์



ขอบคุณครับ

Criteria VS Concepts VS Tools

- **ความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและการพลิกโฉม**
 - สามารถตอบสนองเรื่องเร่งด่วนหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับการดำเนินการในสถาบัน
 - สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และ/หรือ
 - จัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์
 - ความสามารถและความพร้อมที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสและภัยคุกคาม
 - การปรับกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนบุคลากร และกระบวนการทันทีที่จำเป็น
 - ระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ
- **การคงอยู่ของบุคลากร**
 - วิธีที่สถาบันสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อให้คงอยู่กับองค์กรและเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น
 - วิธีที่ประเมินและปรับปรุงการสร้างความผูกพันและการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
 - องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการคงอยู่ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ
 - ผลการดำเนินการของบุคลากรอย่างไร

Criteria VS Concepts VS Tools

- **นวัตกรรม**

โอกาสการสร้างนวัตกรรมจะเน้นอยู่ในโครงร่างองค์กรและส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงมีวิธีการอย่างไรที่จะเกื้อหนุนเรื่องนวัตกรรมด้วยการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อความสำเร็จและการมุ่งมั่นให้มีการปฏิบัติ และกำหนดให้นวัตกรรมรวมอยู่ในการวางแผนกลยุทธ์ และในการสนับสนุนบุคลากรให้พร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการ

เกณฑ์นี้ยังถามว่า สถาบันพิจารณาและส่งเสริมให้เป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสีย ของความเสี่ยงอย่างรอบด้านอย่างไรเพื่อกระตุ้น สนับสนุน หรือนำผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมมาใช้ รวมถึงวิธีที่สถาบันใช้ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มีหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ รูปแบบ ธุรกิจ (รวมถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์) หรือตลาดที่ปรับเปลี่ยน หรือเป็นรูปแบบใหม่ ซึ่งอาจเป็นโอกาส ที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่ต้องประเมินอย่างรอบด้านและผลลัพธ์สุดท้ายของนวัตกรรม ดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Criteria VS Concepts VS Tools

- ความหลากหลาย ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม และการเข้าถึง
- ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของห่วงโซ่อุปทาน

ในเกณฑ์นี้ การบริหารจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาที่ระบุไว้ในด้าน
สิทธิภาพของการปฏิบัติการ ทั้งยังคงจุดเน้นเรื่องผู้ส่งมอบเพื่อเรื่องต่อไปนี้

- ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการและความร่วมมือไปในแนวเดียวกัน
- ลดความเสี่ยงรวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว
- วัดและประเมินผลการดำเนินการ
- กำหนดและส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- เน้นความสำเร็จของกลยุทธ์ และ
- เพิ่มความมั่นใจต่อบทบาทและความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยและการรักษา
ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

Criteria VS Concepts VS Tools

- การสร้างประโยชน์ให้สังคม ความยั่งยืน ของสิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

เกณฑ์นี้ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมผ่านกรอบของ เกณฑ์และการมองผ่านเลนส์เรื่องการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืนที่เน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและ ธรรมชาติ (Environment, Social, Governance: ESG) โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว และ ให้ความสำคัญต่อการนำประเด็นเรื่องประโยชน์ของสังคมให้อยู่ในกลยุทธ์และการปฏิบัติการของ สถาบัน ทั้งยังรวมถึงการปกป้องสิ่งแวดล้อม การช่วยระบบสังคมและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน รวมทั้งการสนับสนุนและทำให้ชุมชนที่สำคัญเข้มแข็งขึ้น

เกณฑ์นี้ยังเน้นถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อหลักสูตรและบริการฯ ของสถาบันซึ่งเกินกว่า เพียงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental Stewardship) ซึ่งผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความต้องการมากขึ้นเรื่อย ๆ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (The United Nations Sustainable Development Goals) เป็นแหล่งข้อมูลที่จะให้แนวคิดแก่องค์กรเพื่อดำเนินการให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี

Criteria VS Concepts VS Tools

- ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี

เกณฑ์นี้ถามผู้นำดังนี้

- ผู้นำพิจารณาถึงความจำเป็นเรื่องนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีอย่างไร
- การวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณาถึงเทคโนโลยีที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างไร
- สถาบันเตรียมคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างไร และ
- สถาบันนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานอย่างไร

นอกจากนี้ เกณฑ์ยังเน้นถึงความจำเป็นที่ต้องมีความคล่องตัวในเรื่องต่อไปนี้

- เมื่อเกิดการพลิกโฉมทางเทคโนโลยี
- เมื่อต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและบนเว็บในกระบวนการที่เกี่ยวกับผู้เรียน
- เมื่อต้องใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และการจัดการความรู้

Criteria VS Concepts VS Tools

- **การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์**

เกณฑ์นี้เน้นความตระหนักรู้ถึงภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับ

- ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- บทบาทของคณาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบในด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ความจำเป็นที่ต้องกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการเพื่อให้ปลอดภัย และ
- ความจำเป็นที่จะต้องใส่ใจเรื่องการป้องกันภัย การตรวจสอบ การตอบสนองและการกู้คืนสู่สภาพปกติ

หมายเหตุ สถาบันที่สนใจอาจศึกษาเพิ่มเติมจากมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น NIST's Framework Improving Critical Infrastructure Cybersecurity